

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení efektivity programu Female Talents ve vybrané společnosti

Evaluation of Female Talents Program's Efficiency in a Selected Company

Student: Lada Sochorová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lada Sochorová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Zhodnocení efektivity programu Female Talents ve vybrané společnosti
Evaluation of Female Talents Program's Efficiency in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Genderová problematika
3. Charakteristika programu Female Talents ve vybrané společnosti
4. Zhodnocení efektivity programu Female Talents ve vybrané společnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

POCZATKOVÁ, Blanka a Martina BRŇOVJÁKOVÁ. *Podnikání a ženy*. Havířov: in-PRESS, 2015. ISBN 978-80-905178-4-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 11.5.2018

.....
Lada Sochorová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce, **Ing. Kateřině Kashi, Ph.D.**, za pomoc a cenné rady v průběhu vypracování této práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Genderová problematika	6
2.1	Diversita.....	6
2.2	Diversity Management	8
2.2.1	Věková diverzita	10
2.3	Gender management	10
2.3.1	Feminismus a ženská emancipace	11
2.3.2	Diskriminace.....	14
	Pozitivní diskriminace	16
2.3.3	Genderová rovnost.....	16
2.4	Postavení žen ve společnosti	18
2.4.1	Ženy a kariéra	20
2.4.2	Rozdíly v odměňování žen a mužů.....	24
3	Charakteristika programu Female Talents ve vybrané společnosti	27
3.1	O společnosti Continental AG	27
3.1.1	Historie	27
3.1.2	Působnost v České republice	29
3.2	O programu Female Talents	29
3.2.1	Kritéria pro nominaci do programu a průběh programu.....	30
4	Zhodnocení efektivity programu Female Talents ve vybrané společnosti	33
5	Návrhy a doporučení	48
6	Závěr	50
	Seznam použité literatury	51
	Seznam zkratk.....	53
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	54

Seznam příloh.....	55
--------------------	----

1 Úvod

Postavením ve společnosti a bojem za svá práva se ženy zabírají již dlouhá léta. Mnoha vítězství na své cestě již dosáhly, ale i v dnešní době existují situace, na které je třeba upozornit, vyvodit důsledky a ponaučit se. Je třeba, aby si majitelé společností uvědomili, že zaměstnávají ženy a muže, kteří mají odlišné potřeby a potřebují specifické podmínky pro fungování v pracovním prostředí.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jestli program Female Talents, který proběhl ve společnosti Continental, byl efektivní. To znamená, zda splnil cíle, které si na začátku určil, a zda účastnice byly s průběhem a výsledky programu spokojeny. Díky zpětné vazbě se program může pro další ročníky vylepšit, přizpůsobit konkrétnějším potřebám účastníků, a tak se stát účelnějším a efektivnějším.

První část této práce je věnovaná teoretickým poznatkům zabývajícím se obecně genderové problematice. Obsahuje pojmy jako Diversita, Diversity Management, Gender, Gender Management nebo Diskriminace. Teoretická část je zakončená nejrozšířeněji diskutovaným tématem v dnešní společnosti, kterým jsou rozdíly v mzdovém ohodnocení žen a mužů, včetně možných teorií, proč se tento jev vyskytuje.

Druhá část práce, tedy praktická část, představuje samotnou společnost Continental, její historii a podnikové cíle. Dále veškeré informace o programu Female Talents, který je programem společnosti Continental. Jsou vysvětleny cíle programu, podmínky pro nominaci a průběh programu. V rámci této části je analyzováno dotazníkové šetření, které podstoupily účastnice programu Female Talents. V dotazníkovém šetření byly účastnice dotazovány nejen na samotnou spokojenost s programem Female Talents, ale i na jejich zkušenost a povědomí o diskriminaci žen v pracovním prostředí.

Závěr je zaměřen na zhodnocení výsledků dotazníkového šetření, analýzu případných nedostatků programu a doporučení možných návrhů pro zlepšení jeho efektivity a atraktivnosti pro příští ročníky.

2 Genderová problematika

V první části této kapitoly si budou objasněny základní pojmy spojené s genderovou problematikou, mezi které patří diversity nebo management diversity. Druhá část bude věnována podrobnějšímu studiu genderu, tedy jeho specifikací a oblastem, kterých se to týká, a jsou s ním spjaty. Nakonec bude nastíněna historická i současná situace postavení žen ve společnosti a možnosti jejich kariérních drah. Kapitola je zakončena rozdíly v odměňování žen a mužů spolu s vysvětlením možných příčin tohoto jevu.

2.1 Diversity

Dle historického náhledu na diversity jako takovou procházel od sedmdesátých let dvacátého století evolučním vývojem. Tento pojem se zprvu používal především při odkazování na menšiny a ženy mezi zaměstnanci, a to je důvodem, proč mezi manažery panoval názor, že diversity na pracovišti spočívá ve zvyšování podílu osob určitého pohlaví, etnického původu nebo národnosti a jejím cílem je udržení a nábor více lidí z takzvaných „neúměrně málo zastoupených skupin“. V USA došlo ke změně v přístupu k menšinám na základě dodatků americké ústavy z let 1974 a 1975. Vláda začala vyvíjet tlak na obchodní společnosti a přinutila je k tomu, aby najímaly více žen a členů menšin a poskytovaly jim možnost k postupům ve firemní hierarchii. Tímto způsobem vznikla tzv. „pozitivní diskriminace“, kdy odborníci na diversity pochybovali o tomto hnutí, jelikož tento princip zůstává izolován pouze v oddělení lidských zdrojů místo, aby se šířil v rámci celé organizace a jejím okolí. (Mužáková, 2014)

Dle studie Evropské komise „The Costs and Benefits of Diversity“, které zavedly opatření pro podporu diversity, je uvedeno pět nejdůležitějších přínosů:

- zvýšení kulturních hodnot uvnitř organizace;
- posílení reputace firmy (v rámci managementu pověsti);
- účinnější možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných pracovníků;
- posílení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků;
- zvýšení míry inovativnosti a kreativity mezi pracovníky. (Mužáková, 2014)

Tyto výhody se vztahují na firmu jako na celek, tedy ne pouze na jedno oddělení. (Mužáková, 2014)

Pojem „Diversity“ se překládá jako různorodost, rozmanitost, rozdílnost nebo odlišnost a definuje rozdílnost pracovníků s ohledem na jejich věk, pohlaví, etnikum nebo příslušnost k určitým sociálním skupinám. Původní pojem má však mnohem širší význam. Představuje

koncept, který má za cíl vytvořit ve společnosti, a především v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem bez ohledu na jejich odlišnosti, rozvinou jejich osobní potenciál. Rozdíl konceptu diverzity a pravidel rovných příležitostí se dá vysvětlit tak, že diverzita představuje teoretickou a praktickou nadstavbu rovným příležitostem. (Horváthová a kol., 2016)

Základní prvky diversity se dají rozčlenit do 4 základních vrstev:

- osobnost (vnitřní kruh),
- vnitřní rozměry (2. kruh),
- vnější rozměry (3. kruh),
- organizační rozměry (vnější kruh). (Mužáková, 2014)

Osobnostní dimenze (vnitřní kruh), představuje jedinečnost a individualitu každého jedince. Obsahuje vrozené i získané osobnostní vlastnosti, kterými jsou temperament, motivační založení, schopnosti a různé charakterové rysy. Dohromady tyto aspekty tvoří „osobní styl“ jedince. (Horváthová a kol., 2016)

Vnitřní rozměry (2. kruh), nazýváme také jako „základní rozměry“, jedná se o takové rozměry, které nemusí být snadno jednotlivci změněny, a jsou tedy zohledněny v příslušných aktech rovného zacházení. Řadíme zde:

- pohlaví,
- národnost a etnikum,
- původ sociální třídy,
- sexuální orientace,
- věk,
- duševní a fyzické schopnosti a
- náboženství/světové názory. (Mužáková, 2014)

Vnější rozměry (3. kruh), tyto rozměry jsou charakterizovány svou proměnlivostí. Dva z nich jsou výjimky a to „náboženství“ či „světové názory“, jelikož by mohly být považovány za „vnitřní rozměry“. Důvodem jsou fakta, že nemusí být o nich rozhodnuto vždy svobodně a také jejich diskriminace je zakázána. Do skupiny vnějších rozměrů lze zařadit:

- zeměpisnou polohu,
- příjmy,

- osobní zvyky,
- rekreační zvyky,
- náboženství/světový názor,
- vzdělání,
- pracovní zkušenosti,
- vzhled,
- rodičovský statut a
- manželský statut. (Mužáková, 2014)

Organizační rozměry (vnější kruh), jsou definovány organizační či institucionální příslušností. Patří mezi ně:

- funkční úroveň/zařazení,
- obsah práce/náplň práce,
- oddělení/úsek/jednotka/skupina,
- délka trvání zaměstnání,
- místo výkonu práce,
- příslušnost k odborové organizaci,
- manažerská pozice. (Horváthová a kol., 2016)

2.2 Diversity Management

Koncept diversity managementu se rozvinul v USA v 80. letech minulého století a do Evropy přichází v 90. letech minulého století, avšak v podnikohospodářské praxi Evropské unie se praktikuje až v posledních letech. V České republice dosud není tolik rozšířený jako v ostatních státech Evropské unie nebo v USA. Vzhledem k demografické situaci a vývoji společnosti v posledních desetiletích je ale důležité o tomto tématu mluvit. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Cílem managementu diverzity je, aby organizace byla schopná konkurence na globálním trhu. Dle Walck (1995) je management diverzity na pracovišti jako vyjednávání, které by mělo docílit toho, aby lidé spolu vycházeli napříč kulturně odlišnými skupinami v prostředí, ve kterém je kulturní různorodost charakteristická. Toto tvrzení lze zjednodušit tak, že řízení diverzity reaguje ve vztahu zákazníků a dodavatelů korporací na vývojové trendy, kdy tyto dvě skupiny očekávají, že vzájemné služby a vztahy se uskuteční se zaměstnanci korporací,

kteří jsou k nim kulturně blízcí nebo kteří mají charakteristiky vzbuzující větší důvěru u heterogenních skupin zákazníků. (Dvořáková a kol., 2012)

Řízení diverzity se zaměřuje především na utváření multikulturní organizace prostřednictvím programů, které by měly zvýšit individuální uvědomění zaměstnanců spolu s jejich vnímavostí vůči rozdílům mezi rasami, etniky, národnostmi, věkem, genderem, sociálními třídami, sexuální orientací a fyzickými schopnostmi, a to v dlouhodobém horizontu. (Dvořáková a kol., 2012)

Diverzita je tedy velkým a rozšířeným problémem, se kterým se musí organizace potýkat a své pracovníky usměrňovat k uvědomělé toleranci vůči ostatním. (Horváthová a Čopíková, 2017)

Korporace přistupují k managementu diverzity radikálně, liberálně nebo transformativně. Liberální přístup označuje, že těžištěm řízení je „tvorba pravidel hry“, která mají zajistit realizace rovných příležitostí a rovného zacházení. Na výsledky řízení diverzity se zaměřuje radikální přístup, který zahrnuje rovné zastoupení každé skupiny zaměstnanců při obsazování pracovních pozic, především u řídicích funkcí. Nástrojem může být stanovení genderových kvót nebo prosazení principu stejné mzdy za stejnou práci. Kombinaci krátkodobých a dlouhodobých politik a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů představuje transformující přístup. Tato kombinace se dá vysvětlit jako usilování o integraci pozitivních postupů akcentovaných při liberálním a radikálním přístupu. Příkladem je situace, kdy organizace zahlásí ve své strategii lidských zdrojů závazek zjistit příčiny mzdových rozdílů mezi muži a ženami a na základě toho změnit svou politiku a metody pro získávání, interní mobilitě, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012)

Hlavní výhody pro aplikaci diverzity managementu do své strategie zveřejňuje studie Evropské komise, kde je uvedeno, tato strategie pomáhá vytvořit propojenost mezi vnitřními a vnějšími aspekty práce celé organizace. Mezi tyto výhody lze uvést:

- upoutání, získání a udržení lidí z širokého spektra „talentů“;
- snížení nákladů spojených s fluktuací a absentismem;
- zvýšení flexibility zaměstnanců a jejich smyslu pro odpovědnost;
- vytváření závazků zaměstnanců a morálky;
- zvýšení adaptability se změnami spojenými s globalizací a novými technologiemi;
- rozvíjení kreativity a inovativnosti;

- rozvíjení schopností jednání v rozdílných kulturách;
- lepší naslouchání potřebám a znalost potřeb současných obchodních partnerů a klientů;
- pomoc při rozvíjení nových produktů, služeb a marketingových strategií;
- zvýšení výkonnosti organizace a budování dobrého jména společnosti. (Mužáková, 2014)

2.2.1 Věková diverzita

Stárnutí populace je nejčastějším faktem, proč se v pracovním prostředí věk zařazuje do hlavních problémů managementu diverzity. S více než skoro 85 miliony „baby boomers“, tedy lidmi narozenými během ekonomické prosperity v USA následující po 2. světové válce (1946 – 1964), kteří stále pracují a jsou aktivní v pracovním prostředí, manažeři musí zajistit, aby se tyto lidé nestali obětmi diskriminace právě kvůli jejich věku. Dalším problémem je fakt, že povinný odchod v určitém věku je zakázán. Organizace potřebují pro řešení těchto záležitostí spojených s věkem starších pracovníků určité speciální programy zajišťující spravedlivé a rovnocenné podmínky. (Horváthová a Čopíková, 2017)

Jedním z problémů je vnímání ostatních zaměstnanců právě vzhledem k starším kolegům. Často předpokládají, že starší zaměstnanci jsou častěji nemocní nebo nezvládají svou práci odvést stejně efektivně jako jejich mladší kolegové. Zaměstnavatelé mají smíšené pocity, na jednu stranu se domnívají, že starší zaměstnanci přinášejí do pracovního prostředí množství získaných zkušeností, smysl pro povinnost a cti pracovní etiku. Na stranu druhou, vidí starší pracovníky jako nedostatečně flexibilní a neschopné přizpůsobit se novým technologiím. Výzvou pro manažery by mělo být přenesení se přes tyto předsudky a věřit, že pracovní nasazení a kvalita odvedené práce půjdou ruku v ruce s věkem pracovníka. (Horváthová a Čopíková, 2017)

Fáze v životě a kariéře jedince jsou spolu úzce provázány, jelikož jsou podmíněny normami, které určitá společnost očekává od příslušníků určité věkové skupiny. Obě fáze představují neustále se opakující cyklus: růst (získání počátečních znalostí a dovedností), stabilizace – tzv. plateau (zvládnout realizovat svou kvalifikaci v odváděném pracovním výkonu) a proměny (procesy změn pracovních kompetencí s ohledem na požadavky prostředí). (Dvořáková a kol., 2012)

2.3 Gender management

Výraz „gender“ je základním pojmem v genderové oblasti a do češtiny je překládán jako „rod“. Vystihuje sociální odlišnosti mezi muži a ženami, které jsou dány kulturně, společensky

i historicky. V průběhu času se tyto odlišnosti mění a odrážejí se v psychologických, sociálních i kulturních rozdílech mezi mužem a ženou. Je třeba odlišovat pojem „gender“ od pojmu „pohlaví“, který je dán pouze biologickými rozdíly. (Štangová, 2010)

Gender lze brát jako sociálním způsobem vytvořená definice žen a mužů. Je konstruován představami o úkolech, funkcích a rolích příslušícím ženám a mužům ve veřejném a soukromém životě. Jde o kulturně vymezenou definici „ženskosti“ (femininity) a „mužskosti“ (maskulinity) odlišnou v prostoru a čase. (Štangová, 2010)

Management genderových vztahů ve smyslu samostatné disciplíny zahrnuje především problematiku vytváření rovných příležitostí pro muže a ženy v organizacích. Otázka změn v oblasti genderových vztahů je dlouhodobým procesem, tomu nasvědčuje i slovo „vytváření“ v předchozí větě. Cílem není pouze implementace, ale i následné udržení a podporování vzniklých změn. Při implementaci těchto změn je třeba počítat i s možností chyb, jelikož zásah do genderových vztahů je zásahem systémovým do širší kultury celého národa a je téměř nemožné předvídat přesné dopady těchto zásahů. (Křížková a Pavlica, 2004)

Obsahově zahrnuje management genderových vztahů několik navzájem provázaných oblastí. Jako výchozí bod je vnímaná genderově integrovaná organizace včetně její kultury a identifikace spolu s navrhováním postupů, kterými jsme schopni ji postupně vytvářet a řídit. Chybnou domněnkou je myšlenka, že postačí k nastolení rovnosti v oblasti genderových vztahů pouze obecná řídicí opatření. Prvním a velmi důležitým krokem je provedení analýzy společenských a kulturních podmínek, ve kterých se budeme snažit změny implementovat. Součástí průzkumu je identifikace překážek a bariér rovnosti ve vztazích, ale i zvyků a norem, jejichž zbrklé odbourání nebo změna by mohlo v konečném výsledku poškodit společnost jako celek. Po uskutečnění průzkumu je třeba zahrnout kroky spojené s řízením a vyrovnáváním genderových vztahů do procesů učení a vzdělávání zaměstnanců. Nejdříve se postupně včlenění genderové perspektivy do systému manažerského vzdělávání, což je spojeno s navrhováním programů a technik společného učení žen a mužů v podnicích i ve společnosti. Cílem je naučit ženy a muže pohledu na pracovní i mimopracovní problémy v perspektivě společných zájmů, a tak vytvářet předpoklady k postupné kvalitativní změně jejich genderové identity a vzájemných vztahů. (Křížková a Pavlica, 2004)

2.3.1 Feminismus a ženská emancipace

Feminismus, hnutí, které se začalo formovat v 18. století v návaznosti na problémy žen, kterými byly především zákaz pracovat, volit či se jakýmkoliv způsobem angažovat ve

veřejném životě. Od začátku je cílem usilovat o uznání společenské prestiže a docenění ženské role ve společnosti, kde cestou je právě touha po rovnoprávnosti. Osvobození či rovnoprávnost jsou klíčovými pojmy feminismu. (Poczatková a Brňovjáková, 2015)

S tímto pojmem je studium genderové problematiky spjata historicky i prakticky. Jelikož je feminismus velmi kontroverzním tématem již od svých počátků, vznikly v průběhu let mnohé mýty a předsudky s ním spojené. Hlavní myšlenkou spojující tyto předsudky je relativně hojně rozšířené přesvědčení, že feministky představují nevzhledné, zakomplexované a společensky nezařazené ženy, které nenávidí muže a žárlí na své úspěšnější, tedy vdané vrstevnice. Dalšími podobnými předsudky jsou názory, že feministky mají problém se svou sexuální identitou, řada z nich jsou lesbičky, jde jim pouze o pomstu mužům a rozvrat společnosti, tedy o žádnou pozitivní změnu. Tyto mylné představy vznikly například na základě toho, že feministky nechtějí být pro muže pouze sexuálním objektem, a tak odmítají se oblékat vyzývavě. Tento fakt z nich automaticky dělá neupravené, odpudivé ženy, nedbající na svůj vzhled. (Křížková a Pavlica, 2004)

Studium genderové problematiky a feminismus nejsou totožná témata. Feminismus se vztahuje obecně k hnutí (women's movement), k jeho různým formám a projevům, tedy kampaň za práva žen, jejíž počátky sahají v Evropě do 18. století. Dalším omylem je tedy myšlenka, že feminismus vznikl v USA, jak se mnozí lidé domnívají. To je spojeno s faktem, že právě tam se hnutí rozvinulo a prosadilo nejvýrazněji, souvisí s tím skutečnost, že se zde ženy začaly v pracovní oblasti uplatňovat mnohem dříve a ve větším množství než v Evropě. V té době vznikly i dnes populární kurzy asertivity, které se používaly pro ženy, které měly potíže s vyjadřováním emocí a prosazováním názorů. (Křížková a Pavlica, 2004)

Boj za práva žen často narážel na tvrdý odpor a nesouhlas, což vedlo často k tomu, že feministicky začaly utvářet militantní postoje vůči mužskému elementu a touhu po pomstě. Tento postoj však byl pouze přehnanou reakcí a rozhodně nereprezentoval jádro hnutí. Útlak a nerovnost, se kterými se setkávaly pracující ženy, byl často obdobný jako ten, se kterým se setkávali „nebíli“ nebo „odlišní“ zaměstnanci. Tento fakt dal v USA za vznik propojení ženského hnutí s bojem proti rasismu a proti útisku minoritních skupin obyvatelstva, včetně homosexuálů a lesbiček. Z USA přišel do Evropy i pojem „sexual harassment“, tedy sexuální obtěžování. (Křížková a Pavlica, 2004)

Tehdy bylo cílem především prosazení práva na vlastnictví majetku a zpřístupnění vyššího vzdělání ženám. Cíle hnutí se dále formovaly a v 19. století jim bylo získání volebního

práva pro ženy, čímž je známé především anglické hnutí sufražetek. Zisk volebního práva byl úspěšný a další formování přišlo ve 20. století, kdy hnutí žádalo o rovné sociální a ekonomické příležitosti pro ženy a muže. Pojem „gender“ se začal objevovat až v tzv. druhé vlně feminismu na přelomu 60. a 70. let dvacátého století jako nový pohled na vztahy žen a mužů. (Křížková a Pavlica, 2004)

Druhá vlna byla vyvolána mimo jiné demobilizací vojáků, uspořádáním po 2. světové válce a návratem ke konzervativnímu stylu myšlení, kdy ženy byly nuceny se vracet do domácnosti, což nebraly jako adekvátní zaměstnání k zaměstnání mužů. Ústředním pojmem pro druhou vlnu feminismu je kniha Betty Friedanové s názvem *Ženská mystika*, kde autorka tzv. „problém beze jména“, kdy generace amerických žen trpěla pocitem úzkosti a ztráty identity kvůli faktu, že jsou vnímány pouze jako manželky a matky a budování profesní kariéry je pouze pro neprovdané, teda ztroskotané a nešťastné ženy. (Pocztaková a Brňovjáková, 2015)

Postupem času se feminismus dostává i z ulic na univerzity a vznikají katedry s názvy „women's studies“ a „men's studies“. Následující generace feministek kritizuje své předchůdkyně a vzniká mnoho modifikací a odnoží feminismu, od konzervativních po extrémní formy. Zdůrazňují, že rozdílnost žen a mužů by neměla být bipolární a jiný neznamená horší. Kladou důraz na komunikaci a řešení vzájemných konfliktů. Feminismus přestává mít jednotnou podobu a vznikají druhy jako liberální, marxistický, existenciální, komplementární nebo teologický feminismus. (Osvaldová, 2004)

Na druhou stranu, tato druhá vlna je považována za nejznámější část historie boje za práva žen, jelikož byla součástí hnutí za lidská práva, které v USA odstartoval Martin Luther King. Tyto protesty inspirovala i válka ve Vietnamu. Nová generace se snažila vyrovnat se situací vzniklou po druhé světové válce a chtěla udělat svět lepším pro život. Rovněž druhou vlnu podpořil vývoj antikoncepce v 60. letech, kdy již 5 let po jejím vývoji užívalo antikoncepci přes 40 % mladých vdaných žen, a tak získaly možnost naplánovat si svůj život a s ním spojenou i profesní kariéru. (Pocztaková a Brňovjáková, 2015)

Na začátku 90. let se začalo mluvit o třetí vlně feminismu, která je spojována s vlastní volbou ženy. Ta se zaměřovala na ženy z různých etnických skupin a s různou sexuální orientací. Zatímco druhá vlna bojovala proti sexismu, třetí vlna podporovala práva lesbických žen a snažila se ženy sjednotit pomocí moderních technických vymožeností, tedy internetu a médií. Změna ve třetí vlně nastala v tom, že na rozdíl od druhé vlny, kdy působilo jedno hnutí, nyní bylo rozdrobeno na mnoho menších. Avšak je chápána jako projev uznání a pochopení

ženské rozmanitosti. Žena ve 21. století může být kýmkoliv, ona sama chce, a není v tom žádným způsobem omezována. (Poczatková a Brňovjaková, 2015)

2.3.2 Diskriminace

Diskriminaci lze chápat jako rozlišování, vyloučení, omezení nebo znevýhodnění jednotlivce nebo skupiny na základě určitého důvodu nebo osobitého znaku. Mezi základní důvody k diskriminaci patří pohlaví, rasa, barva pleti, jazyk, věk, manželský nebo rodinný stav, sexuální orientace, členství nebo činnost v politických stranách nebo hnutích, náboženské nebo politické smýšlení, národnostní nebo sociální původ, majetkové poměry. (Štangová, 2010)

Jedná se o jednání, které cíleně snižuje důstojnost jednotlivce, a proto je povinností každé společnosti založené na demokratických principech a rovnosti, snažit se takovému zacházení zabránit. (Štangová, 2010)

Přímá diskriminace

Přímá diskriminace spadá do skupiny negativní diskriminace. Jde o koncept, kdy je kladen důraz na méně příznivé jednání ve srovnatelné situaci. Pro její identifikaci je nutné mít možnost srovnat, tedy najít vhodného komparátora, což je např. v případě diskriminace v těhotenství velmi obtížné až nemožné. Přímá diskriminace vyžaduje důkaz, že bylo s určitou osobou zacházeno méně příznivě než jinou osobou na základě určitého diskriminačního důvodu, který odlišuje dané osoby. (Koldinská, 2010)

Diskriminační chování lze v tomto případě ospravedlnit pouze na základě upravených výjimek nacházejících se v antidiskriminační směrnici Rady ES – např. z důvodu povahy práce nebo z důvodu ochrany těhotných žen, kojících nebo krátce po porodu. Příkladem z praxe je situace, kdy do ženského pěveckého sboru nebude přijat muž zpěvák. Jedná se o „povahu práce“, kdy by muž nebyl schopný vyzpívat ženské hlasy. (Štangová, 2010)

Nepřímá diskriminace

Nepřímou diskriminaci představuje situace, kdy se praxe nebo politika zdá být neutrální, nicméně při hlubším zkoumání lze zjistit, že má negativní vliv na příslušníka jednoho pohlaví. Příkladem může být situace, kdy zaměstnavatel rozhodne o tom, že zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek nemají nárok na penzijní připojištění, kdežto ti, kteří pracují na plný pracovní úvazek, na něj nárok mají. Ve většině případů jsou právě ženy ty, které pracují na zkrácený úvazek, tudíž jde o diskriminační podmínky vůči nim. (Poczatková a Křibíková, 2016)

Pokud omezení vyplývají z předpokladů a požadavků pro vykonávání dané pracovní pozice nebo z důvodu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nelze je považovat za diskriminaci. Jediný způsob, jakým může zaměstnavatel odůvodnit rozdílné zacházení s jednotlivými zaměstnanci nebo jejich skupinami je, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování, odbornou přípravu nebo příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v rámci zaměstnání. (Štangová, 2010)

Obtěžování

Obtěžování je považováno za určitý druh diskriminace, kdy se jedná o nežádoucí chování, jehož záměrem je cílené snížení důstojnosti pracovníka a vyvolání zastrašujícího, nepřátelského nebo urážlivého prostředí na pracovišti. Obtěžování ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance. Existují různé druhy obtěžování, mezi které se řadí:

- **Sexuální obtěžování**, kdy se jedná o nežádoucí a nevíтанé jednání, které snižuje důstojnost druhé osoby. Může nastat mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, podřízeným a nadřízeným, ale i mezi pracovníky na stejné funkční úrovni. Nejedná se pouze o chování, které vzniká mezi příslušníky odlišného pohlaví, nýbrž i mezi příslušníky stejného pohlaví. Příkladem může být hlasité nevhodné hodnocení postavy ženy, vylepování nahých plakátů na pracovišti, nevhodné hrubé vtipy, neobjektivní urážlivé hodnocení žen ve vedoucích funkcích nebo osahávání či poplácávání žen mužem (či naopak) na pracovišti.
- **Mobbing**, jedná se o neustálý psychický teror formou verbálních posměšků zaměřených na určitého zaměstnance, který se v jeho důsledku dostává do úplné izolace. Jde o šikanování určité osoby jiným zaměstnancem nebo skupinou zaměstnanců bez porušování platných právních předpisů, kdy cílem je donutit zaměstnance, aby sám opustil pracoviště nebo rozvázal pracovní poměr.
- **Bossing**, který spočívá v útocích ze strany nadřízeného pracovníka.
- **Staffing**, ojedinělá situace, kdy dochází k útokům iniciovaným zaměstnanci vůči vedoucímu pracovníkovi nebo vedení.
- **Bullying**, obdoba pojmu „mobbing“, používaná zejména ve Velké Británii. V USA se používá označení „employee abuse“, který je možné přeložit jako zneužívání zaměstnance. (Štangová, 2010)

Pozitivní diskriminace

V případě pozitivní diskriminace, se nejedná o jednání, které by bylo zaměřeno proti někomu nebo zhoršovalo jeho postavení, nýbrž naopak. Jde o rozdílné zacházení, které směřuje k setření neopodstatněných rozdílů, které mohou být dány věkem, pohlavím, zdravotním stavem, etnickým původem apod. (Štangová, 2010)

2.3.3 Genderová rovnost

Pojem genderová rovnost představuje vyrovnané zastoupení, kompetence a zviditelňování ženského i mužského pohlaví ve všech sférách veřejného i soukromého života. Jedná se o opak genderové nerovnosti, ne však genderových rozdílů. Cílem této rovnosti je podpora plné účasti žen i mužů ve společenském dění. (Štangová, 2010)

V minulosti, ale často i v současnosti bývá genderová rovnost v Evropě prezentována jako stav, kdy jsou ženám i mužům garantována de iure rovná práva, rovné příležitosti, rovné podmínky a rovné zacházení ve všech oblastech a sférách života. Postupem času, ale společnost uznala, že tato de iure rovnost neznamena automaticky rovnost de facto. Hlavní problém nespočívá jen v existenci rozdílu mateřské funkce žen, ale především v tom, že tyto rozdíly mají negativní vliv na životní podmínky jak žen, tak i mužů. Tyto rozdíly by měly přispívat k vyrovnané dělbě moci v ekonomice, ve společnosti a v tvorbě politiky. Není správné, aby se normou genderové politiky staly podmínky a životní styl mužů. (Štangová, 2010)

Genderová rovnost představuje závazek přijmout a hodnotit stejným způsobem rozdíly i úkoly, které ve společnosti mají ženy a muži. Součástí této rovnosti je právo být jiný a diskutovat o tom, jakým způsobem lze dosáhnout větší rovnováhy mezi ženskými a mužskými prioritami a měnit struktury, které tento fakt nepodporují. Jde o nepřetržitý proces, který má v současnosti následující cíle:

- Uznávání a uspokojování práv žen stejně jako lidských práv, tedy respektování, poskytování ochrany a podpory lidským právům náležejícím jak ženám, tak mužům využití těchto práv. Zahrnuje to i boj proti narušování svobody a důstojnosti žen (potírání násilí na ženách, obchodu s nimi a nucenou prostituci atd.).
- Rozvoj a zlepšování zastupitelské demokracie, kdy je za hlavní problém považováno přetrvávající nedostatečné zastoupení nebo úplná absence žen v rozhodovacích procesech na všech úrovních.

- Ekonomická nezávislost jednotlivce, která by měla vést k zajištění rovného pracovního příjmu, rovného přístupu k úvěru, podmínkám na trhu práce, rozdělování zisku, včetně uvažovat i o genderových rozdílech v soukromém životě.
- Vzdělávání a s ním spojené způsoby, jakými se ve společnosti předávají normy chování, znalostí a dovedností. Požadavek, aby systémy dbaly na zrušení genderové hierarchie a mohly být využívány stejnou měrou chlapci i děvčaty. Do tohoto se zahrnují i média, která ovlivňují lidské názory a mínění.
- Odstranění nerovností ve společnosti, ze strany žen i ze strany mužů a podpora společné odpovědnosti za dosažení cílů.

Splnění těchto cílů předpokládá, že povede k hlubšímu pochopení demokracie obecně a k jejímu provádění. (Štangová, 2010)

Gender mainstreaming

Gender mainstreaming je metoda prosazování rovnosti pohlaví, jejímž základem je zkoumání mimo jiných kritérií (finanční náklady, právní aspekty, hledisko naléhavosti řešení, potřebnost přijmout řešení, ekologické důsledky apod.) v rozhodovacím procesu i dopad rozhodnutí, jak pozitivní, tak negativní na muže a ženy. Jedná se o poměrně novou metodou, která patří mezi mezinárodně uznávané a osvědčené postupy pro vytváření nových příležitostí pro muže i ženy. Vládou ČR byla přijata jako legitimní nástroj pro výkon politiky rovnosti žen a mužů. (Štangová, 2010)

Genderová segregace

Genderová segregace je jedním z hlavních prvků určujících pozici žen v zaměstnání. Projevuje se ve volbě i nevolbě typů zaměstnání mezi jednotlivými ženami, v jejich rozhodování, ovlivněném genderovými stereotypy o „genderově vhodné“ volbě zaměstnání, tak i v jednání zaměstnavatelů a spolupracovníků v rámci pracovního kolektivu, navíc i ve způsobu zacházení v zaměstnání např. přidělování pracovních úkolů. Jedním z hlavních elementů na českém trhu práce je právě představa o tom, zda žena může vykonávat určitou pracovní pozici. (Křížková a kol., 2011)

Segregace se jako bariéra vstupu projevuje u žen všech vzdělanostních skupin, ale je diferencovaná dle výše dosaženého vzdělání. U vyučených žen a středošolaček se jedná o spojení horizontální i vertikální segregace, jelikož mají uzavřený nebo omezený přístup do určitých oborů a řídicích pozic. Kdežto u vysokoškolsky vzdělaných žen se jedná o segregaci vertikální, kde působí bariéra skleněného stropu, jelikož obor, který vystudovaly je natolik

specifický, že jim určuje nebo umožňuje vstup do oborů, které studovaly. (Křížková a kol., 2011)

2.4 Postavení žen ve společnosti

Už ze samotné definice pojmu „gender“ vyplývá postavení žen a mužů ve společnosti. Definice poukazuje především na to, že role mužů a žen nejsou vrozené, nýbrž získané z prostředí a ovlivněné kulturou, ve které žijí. V případě, že je v takové kultuře považováno za správné, že muži pracují a ženy se starají o domácnost a děti, každá odchylka je považována za špatnou. O smazání těchto jevů se snaží jak zákonodárství Evropské unie a České republiky, tak i management genderových vztahů. (Pocztaková a Brňovjáková, 2015)

V historii se ženám přisuzovala především role matky a ochránkyně rodinného krbu, ale v průběhu dalších let se tento klasický model postupně měnil a ženy začaly vykonávat i tzv. mužské práce a tím začaly měnit i své chování. (Šnýdrová, 2006)

V dnešní době již není příliš vysoký počet žen, které se věnují výhradně domácím pracím. Často práci v domácnosti vnímají jako monotónní, ubíjející a s příliš malým prostorem pro seberealizaci. Toto smýšlení začaly mít ženy v České republice především po roce 1989, kdy významnou roli zahrál fakt, že se ženám otevřely dveře k vykonávání téměř jakékoliv profese. (Šnýdrová, 2006)

Avšak je nutno říci, že po demokratizaci v roce 1989 byla zrušena některá křiklavá opatření, která ženy vyloženě profesně diskriminovala, jako například zákaz noční práce žen, který byl zrušen v roce 1994. Další opatření byla novelizována mnohem později, a tak už neodpovídala nově nastalé společenské i ekonomické situaci. (Koldinská, 2010)

V České republice se začaly objevovat jevy, které jsou dlouhou dobu kritizovány i řešeny v jiných evropských zemích: vyšší nezaměstnanost žen než mužů, rozdíly v odměňování žen a mužů, ale i diskriminační chování vůči ženám. Dle studií se tyto jevy objevovaly i před rokem 1989, avšak nepřikládal se jim takový důraz jako po demokratizaci společnosti. (Koldinská, 2010)

Vyšší nezaměstnanost žen, než mužů souvisela v první polovině 90. let především se zavíráním nelukrativních fabrik (např. textilní nebo zbrojařský průmysl), ve kterých většinou pracovaly právě ženy. Jako další příčinu lze uvést fakt, že stát byl nevídaně štědrý v sociální oblasti a panovala vysoká ochrana rodičů pečujících o děti v pracovním poměru. Vzhledem k tomu, že rodičovské povinnosti vykonávaly v 98 % ženy, docházelo tak k jejich diskriminaci

ze strany zaměstnavatelů, např. když ve výběrovém řízení dali přednost muži před mladou ženou, u které očekávali, že se bude starat o děti, a tak nemůže být spolehlivým zaměstnancem. (Koldinská, 2010)

Obecně však rozdíly v nezaměstnanosti žen a mužů nebývají často předmětem vědeckých prací, není tomuto problému přisuzována dostatečná váha, jelikož se s tímto problémem v podobné míře potýkají i ostatní evropské země. (Koldinská, 2010)

Vzhledem k diskriminaci na základě zažitého stereotypního zařazení žen je třeba hledat příčiny těchto zakořeněných názorů a snažit se o jejich překonávání a zpochybnění. Stereotypy o ženských a mužských rolích se mohou zdát jako jejich charakteristiky, jsou to však jen zjednodušené soudy založené na neopodstatněných představách. Hlavní takovou mylnou představou je ta, že ženy si nedokážou bez mužů poradit v individuálním životě. Jedinec vymykající se zaběhlým stereotypům představuje hrozbu další existence lidstva. (Křížková a Pavlica, 2004)

Genderové stereotypy představují společenskou bariéru a překážku individuálnímu vývoji lidské osobnosti. Pro zamezení tohoto jevu je třeba zacházet s lidmi již od narození spíše jako s individui než s příslušníky určitého pohlaví. V praxi to znamená, že by rodiče své děti měli vychovávat a soudit dle jejich možností a schopností, případně zásluh a jiných preferencí, a ne na základě biologických předpokladů, jak se stát „správnou“ ženou či mužem. Důležitou součástí je vštěpování myšlenky, že pohlaví má pouze biologický význam a nemá vliv na to, kým nebo čím se mohou v životě stát. Cílem je, aby budoucí generace vlastnila názor, že rodičovství je příležitostí nebo odpovědností a nejedná se pouze o „ženskou“ záležitost, která komplikuje kariéru. Taková logika socializačního a výchovného působení by se měla dále promítnout do sféry pracovního a organizačního prostředí. (Křížková a Pavlica, 2004)

Za hlavní sociální překážku v oblasti uplatnění žen v práci lze označit problém kombinace pracovního a rodinného života. Zejména v řídicích pozicích je často možné se setkat s faktem, že práce je definovaná tak, jako by rodina nebo soukromý život neexistovali. Vzhledem ke genderovým stereotypům je kombinace rodinného a profesního života stavěna do konfliktu a před nutností volby „buď – anebo“. Podmínky trhu práce značně znesnadňují ženám, ale i mužům plně se realizovat v práci a zároveň se plnohodnotně věnovat rodině. V poslední době však začínají vznikat opatření, které směřují k efektivnímu skloubení obou oblastí v životě člověka. Mezi taková opatření se řadí:

- **Práce na částečný úvazek**, nejčastěji se jedná o tzv. poloviční úvazek v délce 4 hodiny denně, případně 6 hodin denně. Další formou je sjednávání pracovní doby v týdenních cyklech s určenou týdenní pracovní dobou – nejčastěji 20 hodin. V České republice je však jen velmi nízké procento takto zaměstnaných osob, pouze přibližně 8 % žen a 2 % mužů, i přestože zájem o taková místa odpovídají průměrnému podílu zaměstnaných na částečný úvazek v zemích EU – přibližně 30 % pracujících.
- **Sdílení pracovního místa (job sharing)**, v této formě je práce rozdělena obvykle mezi dva pracovníky, kteří pracují v poměru hodin 4+4 nebo 6+2. Pracovníci společně odpovídají za splnění všech pracovních úkolů a koordinují mezi sebou pracovní výkon. U nás tento druh práce není významně nabízen.
- **Pružná pracovní doba**, zahrnuje nerovnoměrnou a nepravidelnou pracovní dobu, např. stlačený pracovní týden. Rámcově je určen počet hodin nebo rozmezí hodin, ve kterém musí být přítomni na pracovišti a zbytek pracovní doby mohou přizpůsobit svým potřebám. V případě stlačeného pracovního týdne se nejčastěji jedná o plnou pracovní dobu, tedy 40 hodin týdně, stlačenou do 4 pracovních dnů.
- **Práce doma a práce doma s PC**, tato forma se pojí s prudkým rozvojem výpočetní techniky. V České republice má dlouhou tradici zejména manuální práce doma, avšak v posledních letech narůstá především kvůli administrativě spojené s řídicími funkcemi. Mezi výhody práce doma patří až o 20 % vyšší výkonnost, redukce automobilismu a snížení nezaměstnanosti, což souvisí s prací „na dálku“ v regionech s vysokou nezaměstnaností. (Křížková a Pavlica, 2004)

Trendem v dnešní době je kombinace práce doma společně s pružnou pracovní dobou. Tyto formy práce však nejsou vhodné pro každého, jelikož je třeba, aby pracovník byl schopný si zorganizovat čas a aby ostatní členové rodiny tolerovali tento fakt, což právě u žen může být problémem vzhledem k zavedeným genderovým stereotypům, kdy ji členové rodiny chápou jako manželku, matku, hospodyně, a ne jako zaměstnankyni. Proto právě zavádění alternativních forem může přispět k odbourávání těchto zažitých stereotypů. (Křížková a Pavlica, 2004)

2.4.1 Ženy a kariéra

Kariéru lze charakterizovat jako profesionální dráhu životem, kdy člověk získává zkušenosti a uplatňuje svůj potenciál. Slovo „career“ má význam seberealizace či profesního růstu, ovšem v českém prostředí obsahuje hodnotící hledisko, které do nedávné doby mělo i hanlivý nádech. Dle velkého sociologického slovníku jde o sociální mobilitu jedince, kdy v jeho

profesi dochází k postupu směrem k vyššímu statusu a sociálnímu postavení, kterému odpovídá vyšší podíl na moci a vyšší úroveň příjmů. Tradičním kritériem kariéry je pozice spojená s celou řadou dalších kritérií, kterými jsou mzda, materiální výhody, moc, množství podřízených pracovníků, rozsah odpovědnosti a rozhodovacích pravomocí a symbolické předměty. (Šnýdrová, 2006)

Jak již bylo zmíněno, pojem kariéra byl vnímán poměrně negativně v české společnosti, a proto je i obtížné mluvit o ženách a budování jejich kariéry. Pracovní úsilí a budování kariéry je přisuzováno sociálnímu postavení muže a budování kariéry je pro ženy obtížné kvůli nereálnosti sladit kariéru s rodinou a jejím fungováním. V souvislosti s tím byly stanoveny tři základní ženské kariérové typy:

- **Konvenční kariéra**, kdy žena absolvuje krátkou profesní dráhu, kterou ukončí okamžikem, kdy se vdá a založí rodinu. Poté se již do zaměstnání nevrátí.
- **Přerušovaný typ kariéry**, kdy si žena buduje kariéru před narozením potomka, zůstává s ním doma do doby, než je dítě samostatnější a poté se vrací zpět do zaměstnání a vykonává svou původní profesi na stejné pozici. Ke zvážení je, zda po návratu vykonává pozici, která je stejně kvalifikovaná a při pobytu doma si uchovala svou odbornost.
- **Dvoustopý typ kariéry**, v tomto případě si žena buduje svou kariéru až do porodu dítěte, po něm zůstává doma pouze po dobu šestinedělí a vrací se zpět do pracovního procesu. (Šnýdrová, 2006)

Dle zažitých stereotypů by se kariérní dráha žen dala charakterizovat následujícími kroky:

- výběr druhu zaměstnání, který odpovídá společenským stereotypům a ženskému zaměření;
- přerušení kariérní dráhy v důsledku narození dítěte, mnohdy opakovaně;
- opakovaný profesní start po návratu z mateřské dovolené;
- přizpůsobení profesních aspirací péči o rodinu a děti;
- pozdější nástup k profesnímu postupu. (Šnýdrová, 2006)

Profesní dráhy žen se tedy značně liší od těch mužských, jelikož muži svou orientaci a výchovou směřují k samostatnosti a nezávislosti, kdežto ženy jsou vedeny k vázanosti na své sociální okolí. Žena se však může rozhodnout zůstat bezdětná a veškerou svou energii

investovat ve prospěch své kariérní dráhy, avšak často je toto rozhodnutí spojeno s pozdějšími výčitkami a psychickou ujmou, nemluvě o soudech jejího okolí. (Šnýdrová, 2006)

Postoje společnosti k zaměstnaným ženám se dají rozlišit na tři základní:

- **Konzervativní stanovisko** zastává názor, kdy vdané ženy a zejména matky nemají pracovat a jejich jediná práce by měla spočívat v starostlivosti o rodinu a děti. Tento typ zrcadlí zažitý genderový stereotyp, kdy muž je ten, který chodí do práce a zajišťuje rodinu a žena vytváří zázemí svému partnerovi a nehodlá konkurovat mužům na pracovním trhu.
- **Neokonzervativní stanovisko**, které umožňuje práci pouze bezdětným ženám. Předpokládá se, že žena získá kvalifikaci před narozením dítěte, poté ze zaměstnání odchází a věnuje se starosti o rodinu. Do pracovního procesu se vrací v době, kdy děti už její péči nepotřebují. Otázkou zůstává, kdy nastává doba, kdy děti matku bezpodmínečně nepotřebují.
- **Egalitární přístup** zdůrazňuje devalvací kvalifikace ženy v důsledku její péče o děti. Jedná se o případy, kdy je žena na mateřské dovolené déle, žena je kvalifikovanější a rozvoj jejího oboru dynamičtější. Žena při své pauze v rozvoji kariéry ztrácí spojení s dynamikou svého oboru a je nucena přijmout méně kvalifikovanou práci v oboru či z něj vypadne úplně. (Šnýdrová, 2006)

Ženy v manažerských funkcích se značně odlišují od svých mužských protějšků. Není to však vždy pravdou, v některých případech ženy přijaly mužský způsob práce. Avšak to, že ženy řídí a vedou práci lidí odlišným způsobem, neznamená, že by nebyly stejně dobrými manažery, jako jsou muži. Odlišnost tkví v tom, že ženy více využívají interpersonálních dovedností a povahových vlastností při vedení lidí, neustále pracují na vztazích s podřízenými, tak aby byly spokojeny všechny zúčastněné strany. (Šnýdrová, 2006)

Odlišné chování mužů a žen je dáno biologicky, jelikož silnou stránkou mužů je schopnost využívat mozek v pro tvorbu nových konceptů, inovací, které nemají základ v minulosti, dispozice k prosazení, asertivita, schopnost a ochota bojovat. Silné stránky žen naopak spočívají ve schopnostech propojovat, komunikovat, hledat řešení i ve zdánlivě neřešitelné situaci a mají velmi dobrý smysl pro intuici. Jsou vybaveny pro problém přežít v momentální situaci a poradit si. Muži jsou naprogramováni pro rozhodování, která ovlivní život v dlouhodobém horizontu. (Dytrt a kol., 2014)

V otázce řízení lidí lze říci, že ženy jsou zaměřeny jinak než muži. Ženy preferují práci s lidmi, kdežto muži práci s věcmi. Komunikace je pro ženy způsob, jakým vytváří a udržují vztahy. Jsou vnímavé, pracují na udržení konverzace a kladou důraz na rovnoprávné postavení v ní. Muži využívají komunikaci k řešení problémů, je méně osobní než u žen a jsou při ní méně vnímaví. V diskuzi se snaží zachovat dominanci a asertivitu. Dle mnohých studií jsou muži orientováni na výkon, vítězství a úspěch, kdežto ženy spíše na vytváření a udržování vztahů. (Dytrt a kol., 2014)

Aby ženy uspěly v manažerských rolích, jsou často nuceny z hlediska svého rodinného stavu snížit konflikt rolí pracovních a rodinných a to tím, že jednu z nich eliminují nebo vynakládají méně času na jejich plnění. I to je důvodem, proč je v západních zemích evidováno mezi ženami na vysokých pozicích velké procento svobodných nebo bezdětných žen, případně rozvedených či žijících odděleně. Úspěšné manažerky jsou charakterizovány jako velmi inteligentní, dobře informované ženy, které dobře ví o svých profesních kvalitách. Oplývají výbornými znalostmi svého oboru či profese a musí být takto informované, aby uspěly v soutěži s muži. (Dvořáková a kol., 2012)

Ženy manažerky nejčastěji používají tzv. interaktivní styl řízení, kdy se snaží budovat pozitivní vztahy se svými podřízenými, podporují účast na rozhodování a umožňují spolupracovníkům sdílet informace a moc. Ženy se v průběhu času naučily efektivně vést a motivovat bez toho, aby byly nuceny využívat moc a nadměrnou kontrolu. Tímto stylem se setkávají s úspěchem ve specifickém prostředí, zejména v řídicích funkcích ve středně velkých podnicích. Takové podniky očekávají vysoké výkony, rychle se rozvíjejí a mění a tím podporují alternativní způsoby řízení a tím vytváří příležitosti pro ženy – manažerky. (Šnýdrová, 2006)

I přes všechny výše zmíněné kvality a přidané hodnoty pro podnik žen, které zastávají vedoucí pozice, jsou ženy v top managementu zastoupeny pouze okrajově. Kariérní postup žen limituje i homogenní, solidární a neústupná mužská konkurence. Tuto situaci lze změnit pouze legislativními opatřeními. (Šnýdrová, 2006)

Jedno takové opatření navrhla v roce 2012 Evropská komise v nové směrnici týkající se kvót zastoupení mužů a žen v dozorčích radách akciových společností kotovaných na burze. Cílem je dosáhnout 40 % podílu méně zastoupených pohlaví. Tato směrnice je poměrně průlomová v oblasti tzv. genderových kvót. Na obdobné legislativě se však už dříve začalo pracovat v mnoha zemích EU. První z nich vznikla v Dánsku v roce 2006 se svou 40 % kvótou

zastoupení méně zastoupeného pohlaví ve správních radách akciových společností. V České republice však obdobná ustanovení doposud nevznikla. (Dytrt a kol. 2014)

2.4.2 Rozdíly v odměňování žen a mužů

Odměňování v moderním pojetí neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, která poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání, ale i zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní výkon. Odměny mohou mít i svou specifickou formu jako např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo zařízení. Dalším typem odměny může být vzdělávání poskytnuté organizací. Tyto hmotné odměny patří do skupiny vnějších odměn. Mezi odměny vnitřní se řadí pocity spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací nebo radost z toho, že se může účastnit různých aktivit. Dále pocit užitečnosti, úspěšnosti, uznání, dosažení pracovních cílů apod. I když mají vnější a vnitřní typy odměn různou povahu, jsou navzájem úzce propojeny. (Koubek, 2007)

Mezi peněžní formy odměňování patří mzda, plat a všechny její složky včetně příplatků a podílů na výsledku hospodaření a v penězích přiznávané benefity. Mezi hlavní cíle mzdového systému patří:

- **Získat kvalifikované pracovníky**, kteří splňují požadavky a potřeby společnosti a vytváří stabilní kmenový stav zaměstnanců.
- **Stimulovat k výkonu** a požadovanému pracovnímu chování v rámci organizace.
- **Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci** v rámci firmy i ve srovnání s vnějším trhem práce.
- **Udržet vyplácený objem mzdových prostředků**, aby nebyla ohrožena konkurenceschopnost firmy. (Měrtllová, 2014)

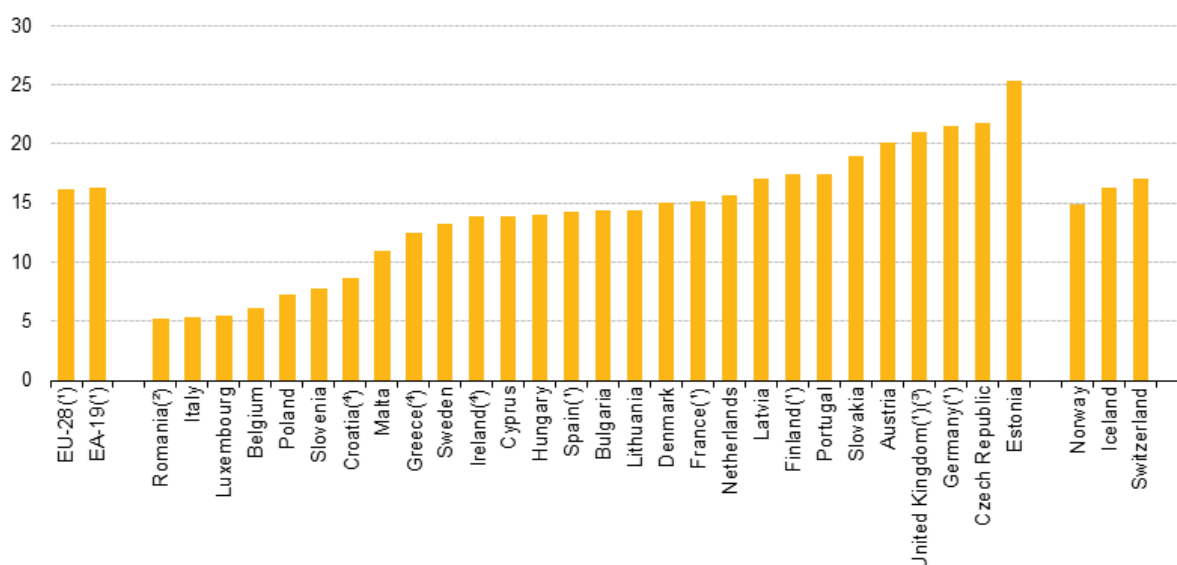
Rozdíly mezi mzdami žen a mužů se vyskytují ve všech odvětvích, skupinách zaměstnání i na všech úrovních vzdělání ve smyslu, že mzdy mužů jsou vždy vyšší než mzdy žen. Existují aspekty, které tyto rozdíly ještě více prohlubují, a to:

- Čím vyšší vzdělání, tím vyšší příjmové rozdíly.
- V oblastech pojišťovnictví a bankovníctví jsou rozdíly nejmarkantnější.
- Také v rámci specifických zaměstnání jako jsou pozice zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků. (Koldinská, 2010)

Obecně společnost vnímá negativně ohodnocení kariérního úspěchu žen formou zvýšení platu nebo povýšení. Dle jedné americké studie, ve které byly porovnávány ženy a muži se srovnatelným vzděláním, kvalifikací, zkušenostmi, příjmy rodiny, ochoty k relokaci, ženy stále trpí tím, že zvyšování jejich platu nebylo tak výrazné jako u mužů. Dle jiné britské studie bylo zjištěno, že ženy s titulem MBA do 18 let po jeho získání vydělávaly v průměru o 19 procent méně než muži a jen velmi malou část z toho bylo možné vysvětlit např. letitými pracovními zkušenostmi. (Arnold a kol., 2007)

Nástrojem, který měří rozdíly mezi mzdou žen a mužů je ukazatel s názvem „gender pay gap“. Ten je spočítán jako rozdíl mezi průměrnou hrubou mzdou muže a průměrnou hrubou mzdou ženy a vyjádřen jako podíl průměrné hrubé mzdy muže. Nejvyšší gender pay gap je v Estonsku, kde se pohybuje kolem 26,9 %. Česká republika je hned na druhém místě, kde ženy dostávají v průměru o 22,5 % nižší mzdu než muži. Nejmenší rozdíly ve mzdách jsou potom v Lucembursku nebo Itálii, asi 5,5 %. (Gender pay gap, 2017)

Tabulka 1 Rozdíl v průměrné hrubé mzdě žen a mužů – Gender pay gap, 2016



Zdroj: Eurostat - The unadjusted gender pay gap, dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:UnadjustedGPG_Figure1.PNG, 2018

Rozdíly v odměňování žen a mužů lze vysvětlit pomocí dvou teorií, a to institucionální a individualistické. Dle individualistické teorie je rozdíl v odměňování dán ženskými charakteristikami, postojema a preferencema. Pracovní trh je v takovém případě vnímán jako neutrální prostředí, které určuje cenu práce. Muži jsou placeni více, jelikož je trh vyhodnotil jako produktivnější. Rozdíly v odměňování jsou dány rozdílnou úrovní vzdělání a zkušeností, nižší účastí žen na školeních, které organizace pořádá, rozdílným úsilím, do kterého patří

neochota jezdit na služební cesty. Důvody zahrnují i ztrátu pracovních zkušeností žen během péče o děti. Zastánci této teorie se domnívají, že rozdíly v odměňování lze odstranit pouze změnou rozhodování žen na trhu práce, ne zásahem státu. (Havelková, 2007)

Druhou teorií pro vysvětlení rozdílů v odměňování žen a mužů je teorie institucionální. Ta je založena na přesvědčení, že určité struktury a mechanismy na trhu práce omezují svobodu rozhodování jeho účastníků až do takové míry, že ke snížení rozdílů v odměňování není možné dojít, pokud nebudou odstraněny. Žena by v takovém případě mohla zvolit nejlepší možnou pracovní strategii, dosáhne tedy nejvyššího možného vzdělání a dostane se do vedoucí pozice, a přesto bude vydělávat jen dvě třetiny mzdy muže na obdobné pozici. (Havelková, 2007)

Stát má mnohá opatření, kterými mohou motivovat zaměstnavatele k rovnému zacházení, podpořit ženy v boji proti genderové diskriminaci a ovlivňovat tak postavení žen ve společnosti. Tento problém by mohlo vyřešit zavedení komplexní politiky rovnosti a pomoci tak ženám při vyjednávání o výši odměny. V rámci tohoto nástroje je třeba bojovat s každým možným aspektem, který by mohl představovat genderovou diskriminaci pro ženy. Existuje 5 hlavních oblastí, na kterých je potřeba pracovat pro dosažení výsledku:

- Účast žen v rozhodovacích procesech.
- Změna ve vnímání genderových rolí a stereotypů.
- Snaha o integraci žen v ekonomickém životě.
- Rovnost žen v občanském životě.
- Plný přístup v rámci sociálních práv. (Poczatková a Brňovjaková, 2015)

3 Charakteristika programu Female Talents ve vybrané společnosti

V rámci této kapitoly bude představena společnost Continental AG, její historie, myšlenky a vize. Druhá část kapitoly bude věnována popisu programu Female Talents. Přiblížen bude smysl programu, podmínky výběru účastníků a jeho průběh.

3.1 O společnosti Continental AG

Společnost Continental AG byla založena v roce 1871 v německém Hannoveru a v současnosti patří se svými více než 230 000 zaměstnanci v 56 zemích světa k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v automobilovém průmyslu. Společnost je jedním z největších dodavatelů automobilových součástek na světě. Výroba společnosti zahrnuje automobilovou elektroniku, palivové dopravní jednotky, řídicí jednotky motorů a převodovek, senzory, dveřní moduly, klíčky, brzdové posilovače, elektrické vakuové pumpy, převodové jednotky pro elektronickou parkovací brzdu, ostříkovací systémy, rotační ventily a moduly pro recirkulaci výfukových plynů, aktuátory, vysokotlaká diesellová a benzínová čerpadla, turbochargery, cylindry či pláště pneumatik pro osobní i nákladní vozidla.

3.1.1 Historie

První zmínka o společnosti vznikla 8. října 1871, kdy byla založena akciová společnost Continental-Caoutchouc und Gutta-Percha Compagnie. Tehdy výroba zahrnovala výrobky z měkké pryže, pogumované textilie a pevné pneumatiky pro vozy a jízdní kola. V roce 1882 byla jako ochranná známka společnosti přijata podobizna skákajícího koně. V roce 1892 společnost zažívá první svůj větší úspěch, jelikož se stává jedinou německou společností vyrábějící pneumatiky pro jízdní kola. Zlomovým rokem je rok 1898, kdy společnost začíná vyrábět automobilové pneumatiky bez dezénu. V roce 1900 první německá vzducholod' LZ 1 využívá balónový materiál Continental pro utěsnění vaků s plynem. První automobil značky Daimler nazvaný Mercedes zvítězil v automobilovém závodě Nice-Salon-Nice právě na pneumatikách značky Continental, a to v roce 1901.

V roce 1904 společnost představí první automobilové pneumatiky s dezénem na světě. Předchůdce pneumatik s ocelovými hroty byly pneumatiky s protiskluzovými hroty, které Continental vyrábí v roce 1905. Rok 1908 byl rokem inovativním, došlo k vývoji nové technologie odnímatelného ráfku pro sedany, který šetřil čas i námahu při výměně pneumatik. O rok později průkopník letectví Louis Blériot provedl první přelet přes kanál La Manche. Trup

a křídla letadla, kterým letěl, byl pokryt materiálem společnosti Continental. Vzorky této syntetické gumy byly vulkanizovány v laboratořích Bayer a byly z nich vyrobeny první testovací pneumatiky. Rok 1913 je významný pro propagaci společnosti, jelikož proběhlo první vydání časopisu pro zákazníky s názvem „Echo Continental“, do kterého přispíval i Erich Maria Remarque nebo Paul Kaufmann. O rok později Daimler získává trojnásobné vítězství na Velké ceně Francie na pneumatikách Continental, v této době má závod asi 12 000 zaměstnanců. Společnost slaví 50 let své existence v roce 1921 a uvádí na trh kordové pneumatiky, které vyrábí jako jediná z německých společností. Tyto pneumatiky s inovativní technologií plně nahrazují pevné pneumatiky do té doby využívané pouze u komerčních vozidel. Technologie výroby se vylepšuje v roce 1926 přidáním sazí, čímž pneumatika získává vyšší odolnost proti stárnutí a opotřebení a také svou charakteristickou barvu.

Na přelomu let 1928 a 1929 dochází k fúzi s významnými německými společnostmi gumárenského průmyslu a vzniká společnost Continental Gummi-Werke AG. V roce 1932 začíná společnost obchodovat s gumovými kovovými spojeními pod registrovanou obchodní značkou Continental Schwingmetall, tato spojení pohlcují hluk a omezují šoky při usazování motoru. Závodní pneumatiky přizpůsobené modelům Mercedes a Auto-Union sklízí stále větší úspěchy na závodních dráhách a pomáhají vítězit závodníkům Rosemeyer, Stuck nebo Caracciola. V roce 1936 je představena v procesu výroby syntetická guma v roce 1943 si společnost požádala o patent na bezdušové pneumatiky. O dva roky později byly závody v Hannover-Vahrenwald a Korbachu poškozeny bombami, ale již o pár dní po útoku se výroba zase rozjíždí.

V roce 1950 společnost zaměstnává asi 13 500 zaměstnanců a její roční prodej činí asi 309 milionů německých marek, což odpovídá 158 milionům eur. V následujících 10 letech společnost do svého portfolia zařazuje pneumatiky pro řízení v zimě, stává se prvním výrobcem pneumatických pružin pro nákladní automobily a autobusy a spouští sériovou výrobu radiálních pneumatik. V roce 1966 zaměstnává kolem 26 800 zaměstnanců a roční prodej činí asi 562 milionů eur. O rok později společnost otevírá první testovací centrum pro pneumatiky Contidrom. V roce 1971 závod v Korbachu spouští největší výrobu hadic v Evropě a v roce 1974 je Continental prvním výrobcem zásobujícím automobilový trh polyuretanovými kryty tvarovanými extruzí a vyfukováním. V dalších letech se společnosti podařilo převzít výrobu pneumatik od společností Uniroyal, Inc., USA a Semperit, dále akvizice podniku Uniroyal, Inc., USA.

V roce 1988 zaměstnává Continental kolem 45 900 zaměstnanců po celém světě a roční prodej činí asi 4 miliardy eur. Průmyslovou výrobu zaštiťuje od roku 1991 značka ContiTech a společnost je prvním výrobcem, který spustí ekologicky šetrnou výrobu, výsledkem je pneumatika ContiEcoContact. O dva roky později většinový podíl v české společnosti Barum zahrnuje závod na výrobu osobních i komerčních pneumatik v Otrokovicích. V této době má Continental více než 2200 prodejců pneumatik a franšíz. V roce 1997 Continental představuje ISAD, který kombinuje startér a generátor vozidla v jednu jednotku, což je klíčový předpoklad pro hybridní pohonné systémy. O 10 let později společnost rozšiřuje svou pozici ve střední a východní Evropě akvizicí většinového podílu slovenské společnosti Continental Matador Rubber s.r.o. Zároveň Continental získává Siemens VDO Automotive AG a stává se jedním z pěti největších dodavatelů automobilového průmyslu na celém světě.

V současnosti zaměstnává společnost Continental kolem 190 000 osob po celém světě a její roční prodej dosahuje 34,5 miliard eur.

3.1.2 Působnost v České republice

V České republice má v současné době společnost 8 závodů, kde je zaměstnáno asi 16 000 lidí, a to v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Frenštátě pod Radhoštěm, Jičíně, Meclově, Ostravě, Otrokovicích, Trutnově a od dubna 2014 také ve výzkumném a vývojovém centru s celosvětovou působností v Ostravě.

Tato bakalářská práce vznikla ve spolupráci se zaměstnanci všech 8 závodů, avšak nejvíce ve spolupráci se závodem ve Frenštátu pod Radhoštěm. V této lokalitě se nachází 3000 zaměstnanců na dělnických i technických pozicích. Závod je jedním z největších výrobních závodů skupiny Automotive koncernu Continental a působí již 22 let. Výroba je zde zaměřena především na dveřní moduly, klíče na dálkové ovládání, řídicí jednotky, sedadlové systémy a senzory. Výroba je postavena na moderních technologiích s vysokou mírou automatizace.

Personální oddělení zahrnuje 16 zaměstnanců a je rozděleno na oblast vzdělávání a rozvoje, personalistiku, HR controlling, správu vozového parku a HR recepci. Vedoucím oddělení je HR manažerka, která je v úzkém kontaktu s vrcholovým vedením závodu.

3.2 O programu Female Talents

Program Female Talents je specializovaný program pro ženy, který vytvořili zkušení lektori společnosti Vlastní Cesta. Je zaměřen na objevení vlastní životní i profesionální cesty. Odhalení vlastních silných stránek, talentů a jejich uplatnění v praxi. Účastnice postupně

poznávají vlastní schopnosti logické, emoční, komunikační, kreativní. Každou schopnost využívají v potřebných oblastech, jako jsou management, leadership, motivace, strategie, vedení projektů a dalších. Závěr patří aktivnímu vytváření synergií a jak jich konkrétně dosahovat v prostředí Continentalu. Lektori se také zaměřují na postavení žen ve světě mužů. Ukazují možnosti, jak pozitivně uspět v různých pracovních pozicích, rolích a také jak se efektivně podílet na zavádění změn, rozvoji firemní kultury. Mezi hlavní lektory programu patří psycholog, odborník na management, PR a marketing a sociolog. V roce 2017 proběhl první ročník tohoto programu, přesněji od ledna roku 2017 do ledna roku 2018.

Program probíhá v na sebe navazujících praktických workshopech, tréninkových blocích. Obsah, témata jsou upravována dle aktuálních potřeb. Bloky jsou doplněny znalostní linií na portálu www.vlastni-poznani.cz. Zde si účastnice mohou upevňovat znalosti a nové poznatky. Kdykoliv mají k dispozici pro konzultace lektory, kteří vedou tréninky a také sestavují znalostní linii. Nejen tréninky a studium jsou součástí programu. Plán zahrnuje také setkání s úspěšnými manažerkami.

Mezi hlavní praktické tréninky a workshopy patří „Má vlastní cesta“, „Aktivní komunikace“ a „Žena ve světě mužů“. Jednotlivé workshopy jsou propojeny dílčími znalostními kroky. Tréninkové linie jsou sestavovány podle potřeb z těchto témat, tréninků a workshopů: Setkání s manažerkami a upřesnění potřeb, Image a vlastní manažerský styl, Ženy ve světě mužů, Tvorba manažerského modelu, Aktivní komunikace pro manažerky, Správně chválit a kárat, Motivace a její aktivní podpora v týmu, Kompetence, Zvládání stresu, Techniky PR pro efektivní management, Řešení a předcházení konfliktů, Strategická budoucnost, Osobnostní typologie, Vyjednávání, Sociální vztahy na pracovišti a další.

3.2.1 Kritéria pro nominaci do programu a průběh programu

Jednání o uskutečnění programu Female Talents začalo už v létě roku 2015, kdy proběhlo setkání HR manažerů jednotlivých závodů České republiky s nejvyšší HR manažerkou pro Střední Evropu paní Ariane Reinhart. V říjnu téhož roku proběhla první HR konference se zaměřením na program Female Talents. Výsledkem této konference bylo představení vize programu, jeho kalibrace a upřesnění na základě diskuze a vytvoření platformy pro sdílení vize na úrovni dané země. V září roku 2016 proběhla druhá Female Talents konference, kde byly dohodnuty a představeny základní kritéria pro nominaci jednotlivých žen do programu.

Minimální kritéria pro nominaci na zařazení do programu Female Talents jsou tato:

- Potenciál pro růst s ohledem na stávající pozici v organizaci.
- Pokročilou neboli plynulou znalost anglického jazyka.
- Možnost neomezeného cestování v rámci země.
- Schválení nominace příslušným závodem a na Female Talents konferenci.

V říjnu roku 2016 proběhla nominace jednotlivých žen pro program Female Talents a začala příprava individuálních programů a školení pro jednotlivé účastnice. V prosinci téhož roku účastnice poznaly hlavní vzdělávací centrum, kdy bylo cílem hlouběji poznat jednotlivé účastnice, vymyslet program na míru každé z nich a vytvořit cíle, kterých by měly dosáhnout po jeho absolvování a seznámit je s ním. Existují dvě linie cílů dle výsledků ze vzdělávacího centra, tedy první linie obsahuje komunikaci, vztahy, vedení a manažerské dovednosti. Druhá linie cílů zahrnuje schopnosti motivace, sebeovládání, rozhodovací schopnosti a schopnost uspět. Obě linie cílů jsou výsledkem působení sociologie, psychologie a manažerských dovedností. Od ledna 2017 do ledna roku 2018 probíhaly jednotlivé kroky, workshopy a školení pro účastnice a program byl zakončen v lednu roku 2018 nejvýznamnější akcí, kdy se účastnice setkaly s členkou dozorčí rady Ariane Reinhart.

Do programu bylo na základě kritérií vybráno 20 žen na různých pozicích z celkově 8 závodů v České republice.

Průběh workshopů je rozdělen do 4 hlavních bodů a těmi jsou:

- Aktivní komunikace pro manažery.
- Manažerský styl a motivace.
- Jednání a prezentace.
- Ženy v mužském světě, umění chválit a kárat.

Proces jednotlivých workshopů probíhá tak, že lektori připraví studijní materiály na speciální webový portál, úkol účastnic je materiály projít a odpovědět na otázky. Lektori si odpovědi zanalyzují a na společném setkání vedou na jednotlivá témata diskuzi. V rámci jednotlivých tréninků mají účastnice za úkol např. v rámci tréninku manažerského stylu, zlepšit obraz svého týmu a prezentovat výsledky. Výsledky svého týmu prezentují např. významného manažerovi z konkurenční společnosti a mají za úkol ho zaujmout. Účastnice tedy rozvedou techniky a dovednosti z různých oblastí a pomocí nich po jejich implementaci v rámci své pozice se zlepšují a míří k dosažení cílů stanovených na začátku programu, např. profesní růst

na vyšší pozici. K dosažení cílů mají motivaci v podobě různých zajímavých akcí a workshopů a po dosažení cíle, jsou odměněny např. wellness pobytem pro 2 osoby, který je plně hrazen společností Continental.

Za hlavní cíle tohoto programu společnost považuje praktický vývoj a využití potenciálu jednotlivých účastnic, zaměření se na vedení, a tedy zvýšení stávající pozice účastnice a zlepšení komunikace, která je nezbytná na pracovišti. Přidaná hodnota pro samotný Continental je vnímaná jako synergický efekt, realizace různých projektů za podpory lektorů a znalostní linie pro Female Talents. Společnost Continental zastává myšlenku, že talentovaní lidé potřebují individuální přístup, který jim mají zájem poskytnout.

Zda cíle stanovené pro jednotlivé účastnice byly splněny či nikoliv se hodnotí na závěrečném setkání, kde se sejdou účastnice programu, jejich přímí nadřízení, HR manažeři všech zúčastněných závodů a členka dozorčí rady společnosti Continental.

4 Zhodnocení efektivity programu Female Talents ve vybrané společnosti

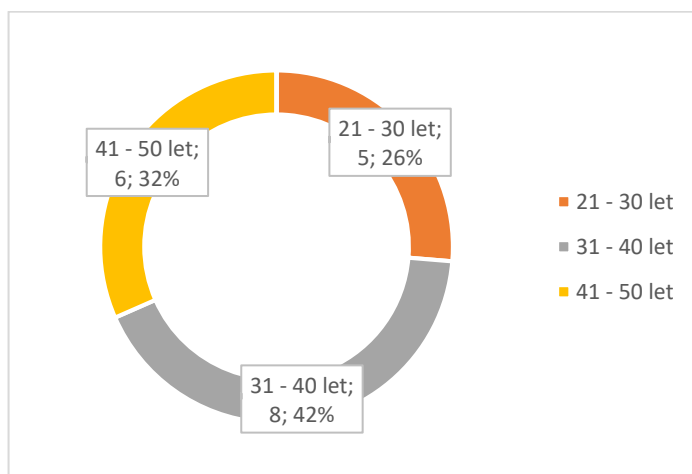
Tato kapitola bude věnována praktickému zpracování a interpretaci výsledků dotazníkového šetření. Dotazník byl určen pro ženy, které se účastnily programu Female Talents, celkově tedy 20 žen z různých lokalit společnosti Continental v České republice. Šetření se zúčastnilo 19 účastnic programu, tedy 95 % z celkového počtu účastnic programu. Šetření bylo zaměřeno na osobní vnímání programu jednotlivých účastnic a za cíl má zjistit, zda byl program efektivní a podařilo se jim díky němu dosáhnout vytyčených cílů, které jim byly na začátku programu stanoveny.

Část 1 – osobní informace

- **Věk**

Nejvíce je v dotazníku zastoupena skupina od 31 do 40 let. To je způsobené faktem, že právě tyto ženy jsou těmi, které mají potenciál v rámci společnosti růst a posouvat se na vyšší pozice, jelikož už pro ně není tolik aktuální otázka rodinného života a mateřství jako pro skupinu od 21 do 30 let věku.

Graf 1: Věk respondentů

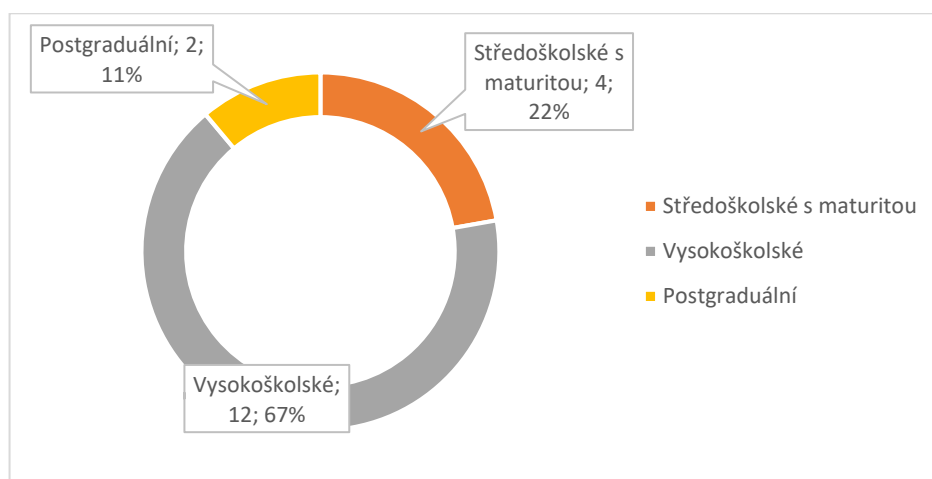


Zdroj: Vlastní zpracování

- **Nejvyšší dosažené vzdělání**

Nejpočetnější skupinou jsou v tomto případě ženy s vysokoškolským vzděláním, což je dané i požadavky na jejich aktuální pracovní pozici. Že s nižším vzděláním, tedy středoškolským s maturitou je o poznání méně a žena pouze s výučním listem se nenachází žádná.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

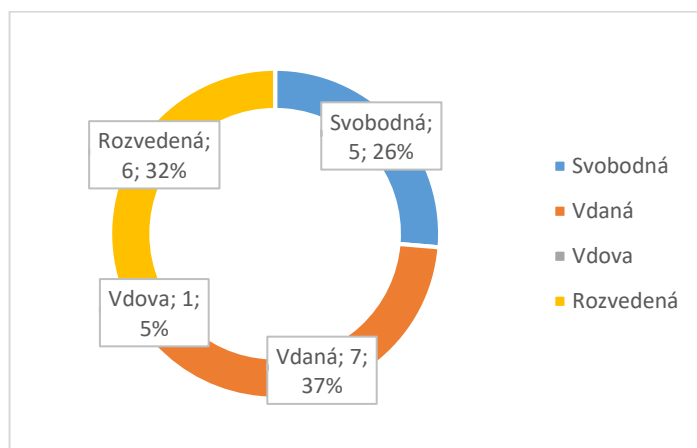


Zdroj: Vlastní zpracování

• Rodinný stav

Dvě proporcčně vyrovnané skupiny představují respondentky, které jsou vdané a ty, které jsou rozvedené. Z tohoto faktu lze vidět, že zájem o kariérní růst nejde vždy ruku v ruce s úspěšným rodinným životem. Dalších 5 respondentek je svobodných a pouze jedna je vdova.

Graf 3: Rodinný stav respondentů

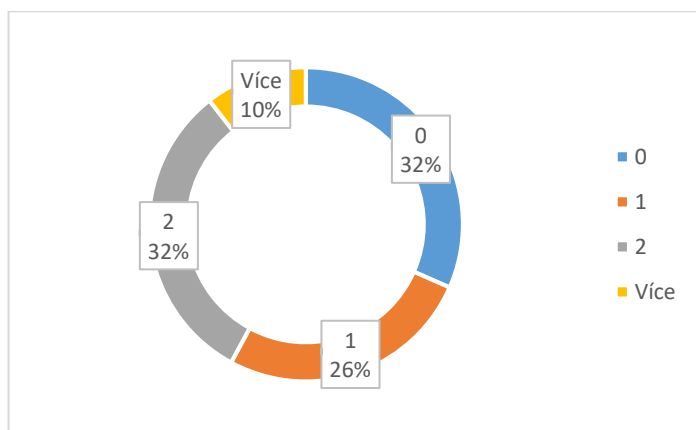


Zdroj: Vlastní zpracování

• Počet dětí

Počet dětí je u respondentek poměrně vyrovnaný, většina z respondentek, tedy 68,42 % mají děti. Pouze 2 respondentky mají více než 2 děti a 6 respondentek nemá dítě žádné. To může být způsobeno i současnou dobou, kdy je u žen trendem rodinu zakládat později. Z celkového počtu je 7 dětí nezletilých, tedy potřebují větší péči svých matek.

Graf 4: Počet dětí respondentů



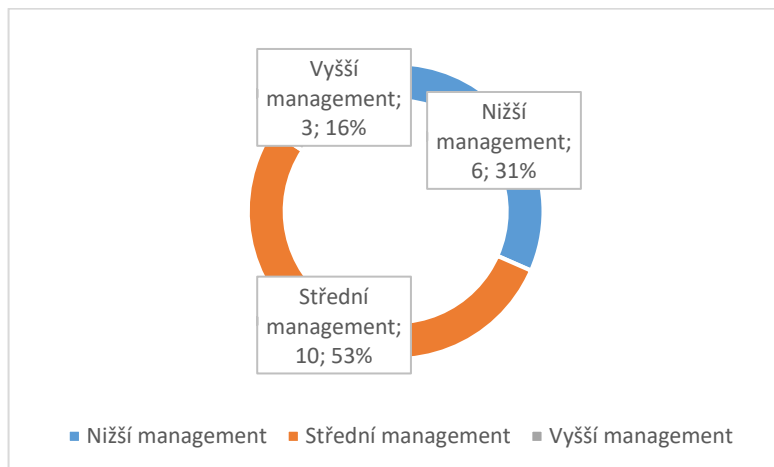
Zdroj: Vlastní zpracování

Část 2 – genderová problematika a program Female Talents

OTÁZKA č. 1: Jaká je Vaše pracovní pozice v rámci společnosti Continental?

V rámci této otázky bylo cílem zjistit, z jaké startovní kategorie daná účastnice pochází. Lze z této informace odvodit, jak široký má prostor pro potenciální kariérní růst. Více než polovina z celkového počtu respondentek uvedla, že jejich pozice spadá do kategorie středního managementu, o něco méně respondentek se nachází v nižším managementu a nejméně z nich mají pozici ve vyšším managementu.

Graf 5: Zhodnocení otázky č. 1



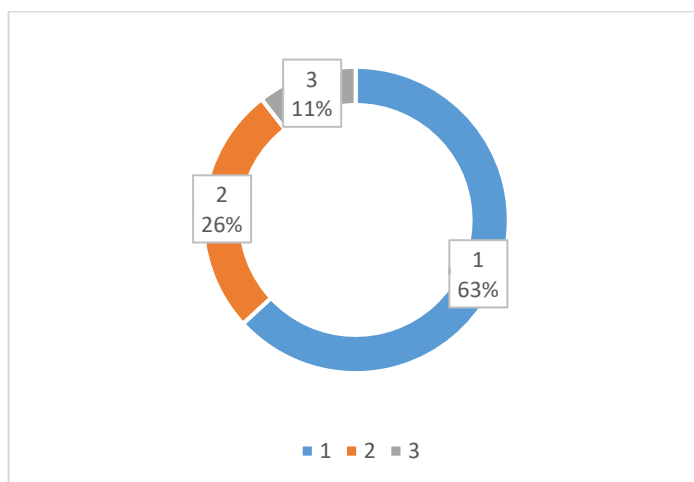
Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 2: Počet zaměstnání za posledních 5 let: ...

Respondentky uvedly pouze tři možné varianty, a to 1, 2 nebo 3 zaměstnání. Největší množství respondentek uvedlo, že měly pouze jedno zaměstnání, tedy 63 % z nich. Tento stav

odpovídá předchozí otázce, kdy většina žen se nachází ve středním managementu. Většinou pracovní pozice na vyšším postu souvisí i s odpracovanou dobou v rámci dané společnosti.

Graf 6: Zhodnocení otázky č. 2

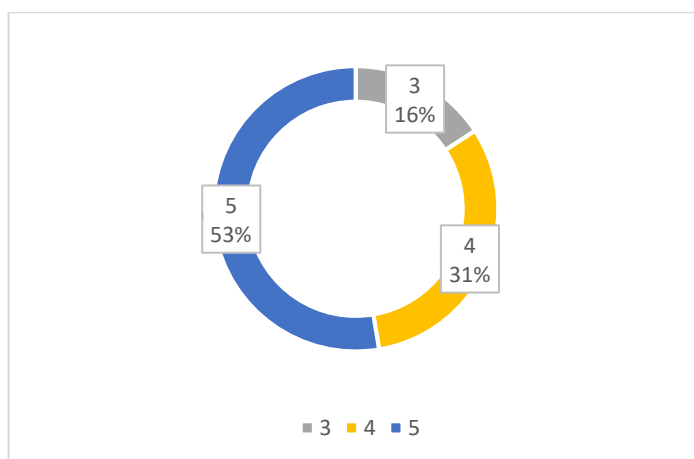


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 3: Jak jste vnímala informaci, že jste byla vybrána do programu Female Talents? Ohodnoťte na stupnici 1 až 5, kdy 1 je negativně a 5 pozitivně.

Více než polovina respondentek vnímala svou nominaci do programu absolutně pozitivně, tedy 53 % z nich. Zbývající část respondentek odpovědělo na stupnici buď číslem 4, nebo 3, což také spadá spíše do pozitivního vnímání. Negativně svou účast nevnímala žádná z respondentek.

Graf 7: Zhodnocení otázky č. 3

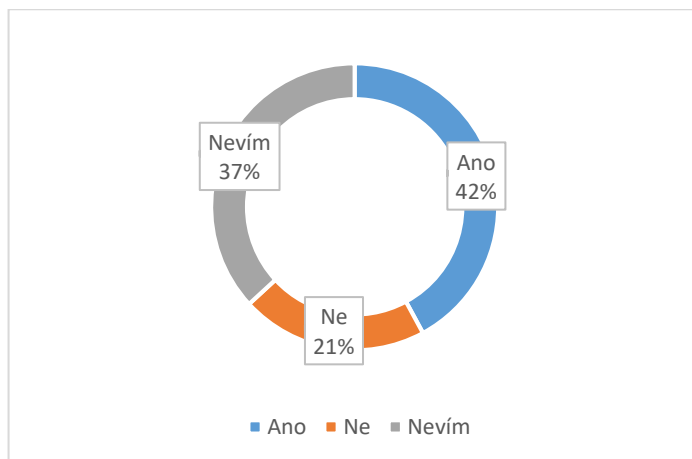


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 4: Vnímala jste zařazení do programu Female Talents jako výzvu na sobě pracovat?

V této otázce jsou odpovědi respondentek u možností „Ano“ a „Nevím“ téměř vyrovnané, tedy pohybují se kolem 40 % u každé z možností. Zbýlých 21 % respondentek nevnímalo výběr do programu jako motivaci. Výsledky se dají odůvodnit tím, že účastnice nevěděly zcela přesně, o co se v programu jedná a zjistily to až v jeho průběhu.

Graf 8: Zhodnocení otázky č. 4

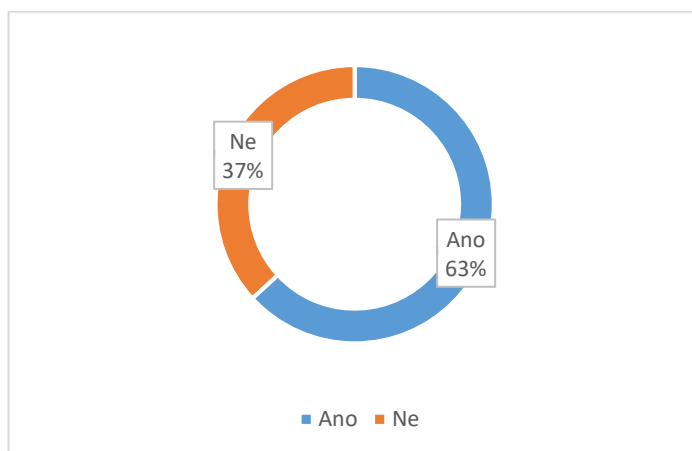


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 5: Existuje podle Vás diskriminace žen na pracovním trhu?

Většina respondentek se domnívá, že diskriminace na pracovním trhu existuje. Buď tedy o tomto problému slyšely, nebo s ním mají osobní zkušenost. Zbýlých 37 % dotazovaných si myslí, že diskriminace žen není na pracovním trhu problémem nebo se zde nevyskytuje.

Graf 9: Zhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKA č. 5.1: Pokud jste odpověděla Ano, vypište, v čem spočívá největší nerovnost.

Nejčastější nerovností, kterou respondentky uvedly v souvislosti s diskriminací žen na pracovním trhu je rozdíl mezi finančním ohodnocením žen a mužů. Mezi dalšími nerovnostmi ženy vícekrát uvedly zažité stereotypy, kdy muži ženu vidí především jako matku a manželku než jako ženu, která se snaží kariérně růst. S tím souvisí i další uváděná nerovnost, tedy očekávání, že žena půjde na mateřskou a rodičovskou dovolenou, a tím ztratí i pracovní návyky. Další uváděnou nerovností je častější povyšování mužů v důsledku předpokladu nedostatečné kvalifikace žen. Jako nerovnost vnímají ženy i pracovní podmínky nebo své postavení v rámci pracovní skupiny.

Tabulka 2: Nejčastější odpovědi na otázku č. 5.1

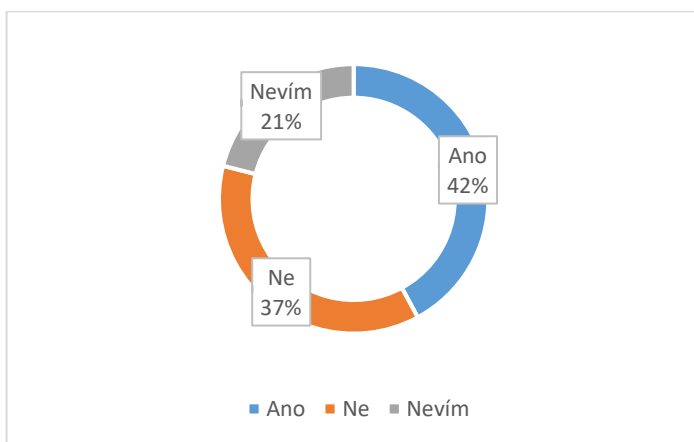
Finanční ohodnocení žen a mužů
Zažité genderové stereotypy
Očekávané mateřství a ztráta pracovních návyků
Častější povyšování mužů než žen
Pracovní podmínky
Postavení v pracovní skupině

Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 6: Myslíte si, že ženy ve Vašem nejbližším okolí (pracoviště, rodina, přátelé) vykonávají pracovní pozici odpovídající jejich vzdělání a schopnostem?

U této otázky jsou odpovědi poměrně vyrovnané a pohybují se kolem 40 % pro možnosti Ano a Ne. Zbýlých 21 % respondentek to nedokáže odhadnout.

Graf 10: Zhodnocení otázky č. 6

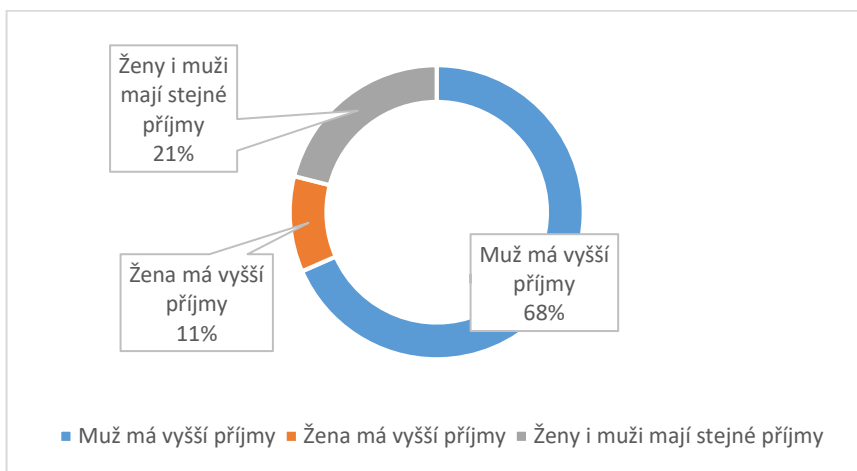


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 7: Myslíte si, že ženy a muži jsou na stejné pracovní pozici ohodnoceni stejně?

Větší množství respondentek se přiklání k možnosti, že muž má vyšší příjmy, a to celých 68 %. Na základě tohoto výsledku lze říct, že jde o všeobecně známou informaci, že muži na obdobné pozici dostávají vyšší mzdu.

Graf 11: Zhodnocení otázky č. 7

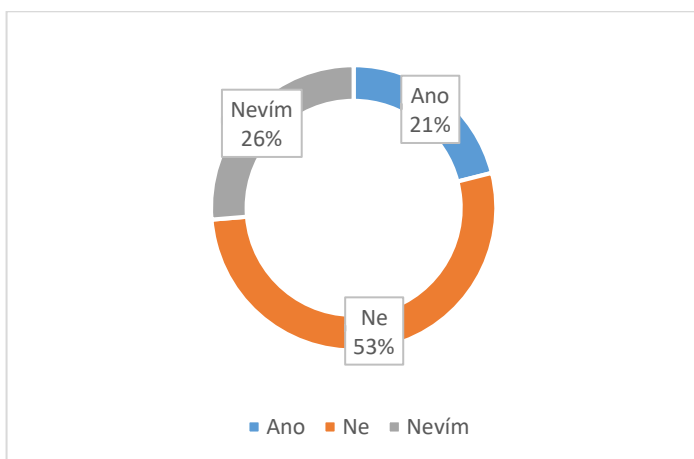


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 8: Myslíte si, že by měl být legislativně nařízený počet žen ve vedoucích funkcích podniku?

Zhruba polovina z celkového počtu respondentek si myslí, že by počet žen ve vedoucích funkcích podniku neměl být legislativně upraven. Velmi vyrovnané množství respondentek, kolem 20 %, se domnívá, že by tato skutečnost měla být legislativně ošetřena nebo se k tomu nejsou schopny vyjádřit. Tato otázka vychází ze snah Evropské komise zavést povinné kvóty pro ženy ve společnostech kótovaných na burze.

Graf 12: Zhodnocení otázky č. 8

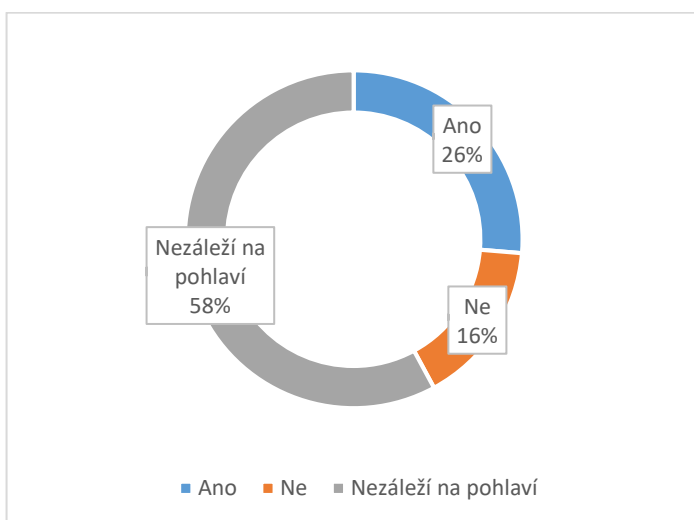


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 9: Měly by podle Vás zastávat manažerské funkce v podniku ženy?

Na tuto otázku odpověděla větší polovina respondentek, že na pohlaví vedoucího nezáleží. Pravděpodobně zastávají názor, že důležitější jsou zkušenosti nebo třeba vzdělání dotyčného.

Graf 13: Zhodnocení otázky č. 9

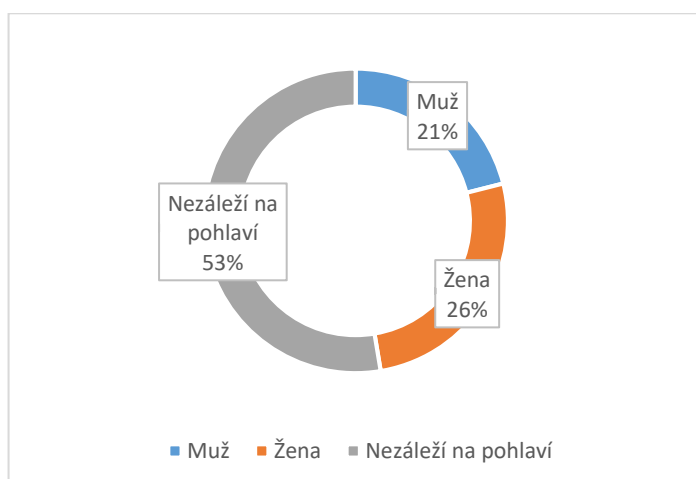


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 10: Kdybyste si mohla vybrat nadřízeného, byl by to muž nebo žena?

Větší polovině respondentek nezáleží na pohlaví nadřízeného pracovníku. Jednoznačnou podporu ženám jako nadřízeným vyjádřilo 26 % dotazovaných a 21 % respondentek se domnívá, že by jejich nadřízeným měl být muž.

Graf 14: Zhodnocení otázky č. 10

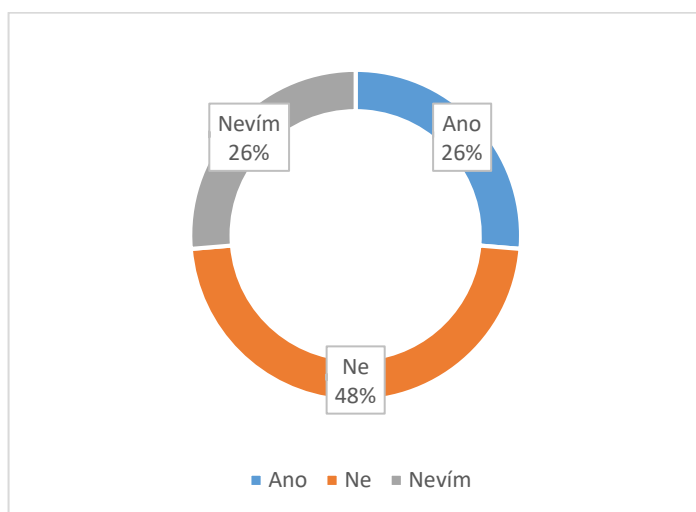


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 11: Myslíte si, že ženy a muži mají stejné podmínky pro kariérní růst?

Necelá polovina z dotazovaných zastává názor, že podmínky pro kariérní růst nejsou s ohledem na pohlaví jednotné. Stejně množství dotazovaných, tedy 26 %, bylo zaznamenáno u odpovědí „Ano“ a „Nevím“.

Graf 15: Zhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKA č. 11.1: Pokud jste odpověděla Ne, uveďte, jaké jsou největší překážky v kariérním růstu žen.

Mezi nejčastější překážky, které ženy uvedly, patří jednoznačně mateřství, rodičovství a s tím spojená starost o rodinný život, tedy plnění role matky a manželky. Tato překážka lze odůvodnit tím, že ženu, která se v nejbližší době chystá jít na mateřskou dovolenou je „zbytečné“ povyšovat. Respondentky mezi překážky uvedly i vyšší stresovou zátěž, která je

způsobená tím, že musí dokazovat svým nadřízeným své schopnosti více než muži. S tím souvisí další čteně uváděná překážka, tedy podceňování schopností žen, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany ženy, kdy ona sama nevěří ve své vlastní schopnosti. Mezi další překážky respondentky zahrnují projevování emocí, kdy je ženy dávají více najevo než muži.

Tabulka 3: Nejčastější odpovědi na otázku č. 11.1

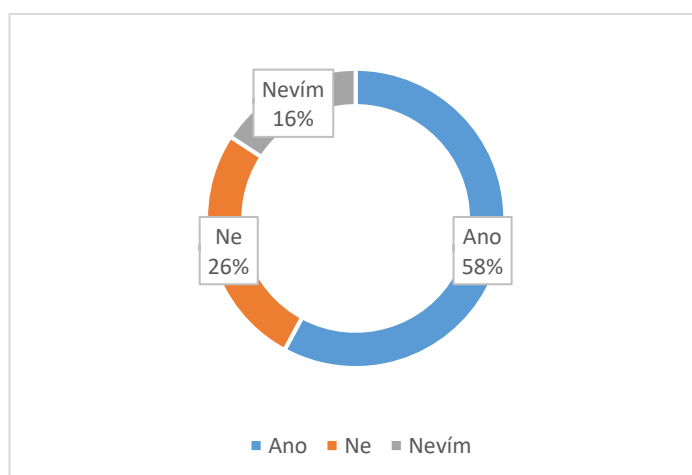
Mateřství, rodičovství
Rodinný život – role matky a manželky
Podceňování schopností žen
Nedůvěra žen ve vlastní schopnosti
Emoce
Stresová zátěž

Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 12: Setkala jste se v pracovním prostředí se situací, kdy byl pro kariérní postup vybrán Váš kolega – muž, i když jste měli k postupu stejné předpoklady?

Celých 58 % respondentek uvedlo, že se s podobnou situací setkaly a byl upřednostněn pro postup v kariéře jejich kolega – muž. Dalších 26 % uvedlo, že se s takovou situací nesetkaly a 16 % respondentek se neumí vyjádřit na toto téma.

Graf 16: Zhodnocení otázky č. 12

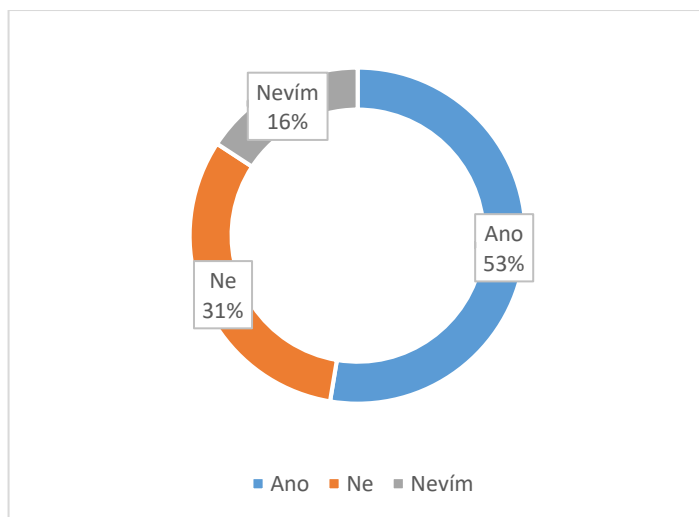


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 13: Myslíte si, že byly správně nastavené cíle v rámci programu Female Talents pro Vaši osobu?

Zhruba polovina respondentek bylo spokojených s vybranými cíli v rámci programu. Avšak více než 30 % respondentkám cíle úplně nevyhovovaly a 16 % respondentek si neuvědomuje svou spokojenost či nespokojenost.

Graf 17: Zhodnocení otázky č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

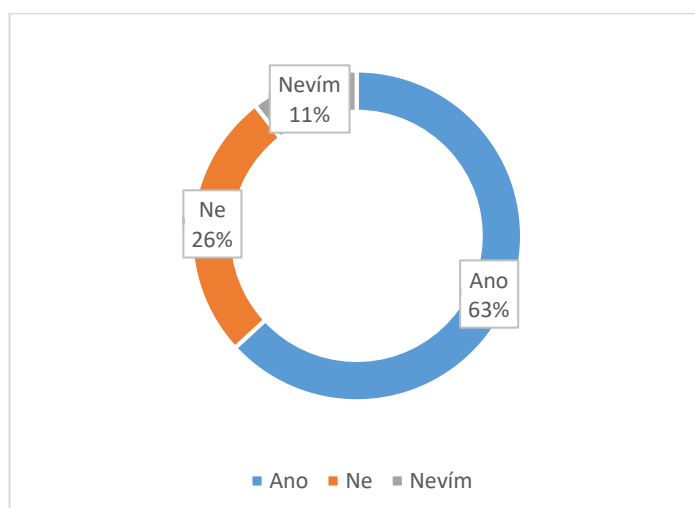
DOPLŇJÍCÍ OTÁZKA č. 13.1: Pokud jste zvolila odpověď Ne, uveďte důvod.

Respondentky, které vyjádřily v předchozí otázce svou nespokojenost s vybranými cíli v rámci programu Female Talents uvedly, že problémem byla nedostatečná kooperace s jejich nadřízeným. To může být způsobeno nedostatečnou informovaností ze strany vedení. Dalším důvodem je fakt, že zvolené cíle byly od začátku příliš nedosažitelné, a tudíž účastníci spíše demotivovaly. Některé z respondentek nevnímaly v rámci zvolených cílů, že mají dostatečný prostor pro seberealizaci, tedy cíle byly určeny příliš úzce a nebyl zde prostor pro kreativitu. Některé z účastnic měly pocit nedostatečné kooperace se spolupracovníky, což lze brát subjektivně a může to být ovlivněno jejich vztahy s nimi.

OTÁZKA č. 14: Byla jste spokojená s výběrem odměn v rámci programu Female Talents?

Více než 60 % dotazovaných bylo s výběrem odměn po dosažení stanovených cílů spokojeno. Pouze 26 % respondentek spokojeno nebylo a 11 % dotazovaných se k otázce neumělo vyjádřit.

Graf 18: Zhodnocení otázky č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

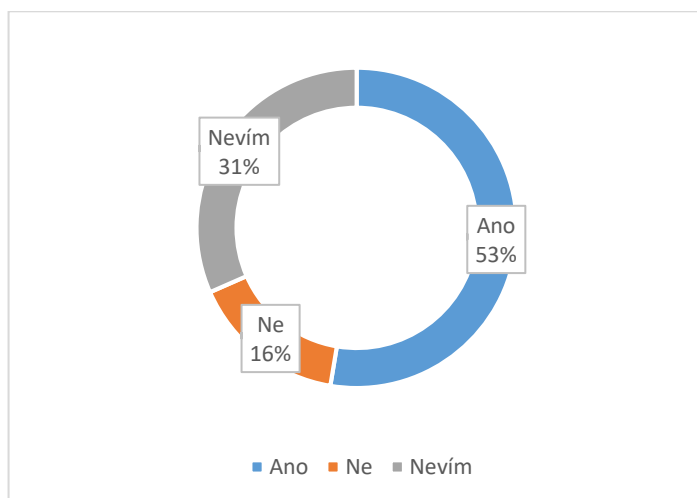
DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKA č. 14.1: Pokud jste zvolila odpověď Ne, uveďte důvody.

Z předchozí otázky vyplývá, že nespokojeno bylo s vybranými odměnami pouze 26 % z dotazovaných respondentek, tedy 5 z nich. Tyto respondenty uvedly jako důvody své nespokojenosti to, že odměny se nenacházely v oblasti jejich zájmů. Nesouhlasí tedy s tím, aby byly pro všechny účastnice stejné, ale měly by být pro každou jednu z nich individuálně stanoveny. Dalším důvodem bylo, že místo odměny v podobě zážitku by účastnice přivítaly motivaci ve formě peněžního ohodnocení nebo náhradního volna.

OTÁZKA č. 15: Máte pocit, že Vás program Female Talents motivoval k vyšším pracovním výkonům?

Více než 50 % účastnic programu má pocit, že je program motivoval k tomu, aby podávaly v práci vyšší pracovní výkony. Kolem 30 % z dotazovaných tuto skutečnost nedokáže vyhodnotit a pouze 16 % účastnic se domnívá, že by podávalo stejné výkony i bez zařazení do programu Female Talents.

Graf 19: Zhodnocení otázky č. 15

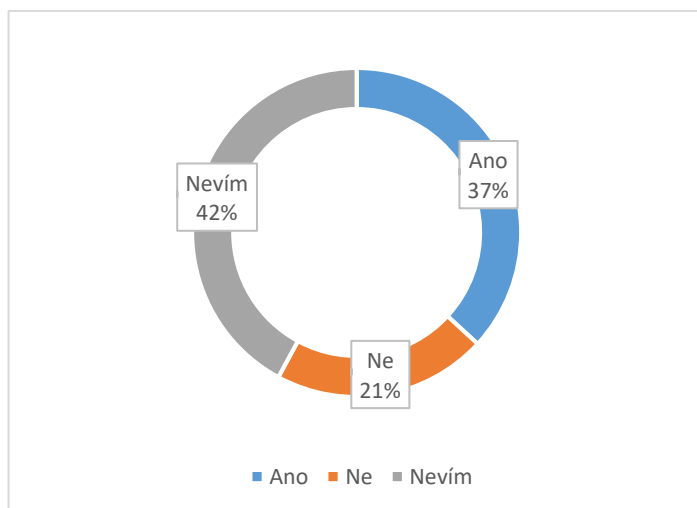


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 16: Přinesl Vám program Female Talents další přidanou hodnotu mimo možnosti kariérního růstu?

V rámci této otázky jsou odpovědi poměrně vyrovnané. 37 % dotazovaných má pocit, že jim zařazení do programu přineslo více než jen kariérní postup. 21 % respondentek je přesvědčeno o opaku a 42 % dotazovaných si není jisto svou odpovědí.

Graf 20: Zhodnocení otázky č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKA č. 16.1: Pokud jste vybrala odpověď Ano, uveďte jakou.

Účastnice vnímají jako přidanou hodnotu např. získání nových přátel, většího rozhledu v mnoha oblastech, nových poznatků nebo osvojení si různých manažerských dovedností, kterými jsou techniky jednání s lidmi nebo schopnost rozhodovat se.

Tabulka 4: Nejčastější odpovědi na otázku 16.1

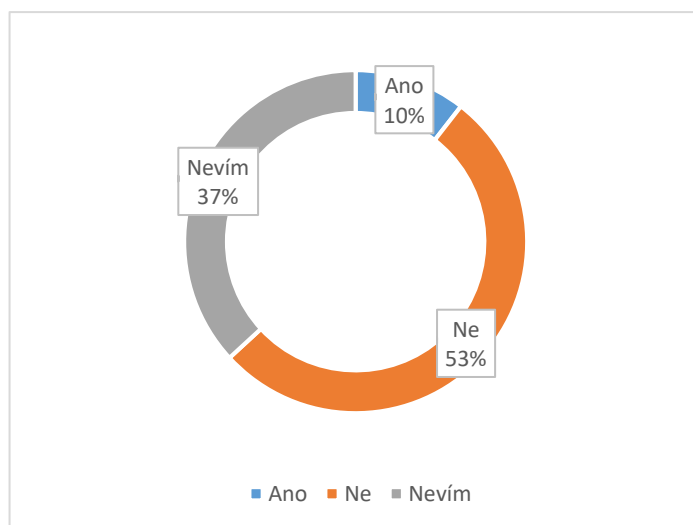
Získání nových přátel
Osvojení si manažerských dovedností
Rozšíření komunikačních a organizačních dovedností
Větší rozhled

Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 17: Všiml si Váš nadřízený Vašeho vyššího pracovního výkonu po zařazení do programu Female Talents?

V rámci této otázky se 53 % respondentek domnívá, že si jejich nadřízený nevšiml jejich vyššího pracovního výkonu. Dalších 37 % respondentek není schopno na otázku odpovědět Ano či ne a pouze 11 % respondentek má pocit, že si jejich nadřízený všiml jejich vyšší iniciativy. Tento fakt může být způsobem nedostatečnou komunikací mezi oběma stranami.

Graf 21: Zhodnocení otázky č. 17

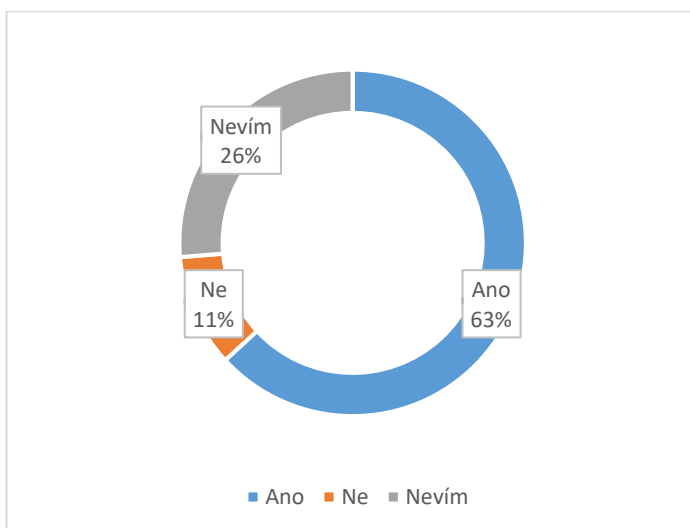


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 18: Doporučila byste program Female Talents svým kolegyním?

Více než 60 % dotazovaných by program doporučila svým kolegyním, což svědčí o jeho úspěšnosti a kladném vnímání ze strany účastnic. Pouze 11 % účastnic by program nedoporučilo a 26 % účastnic programu se k otázce nedokáže vyjádřit.

Graf 22: Zhodnocení otázky č. 18

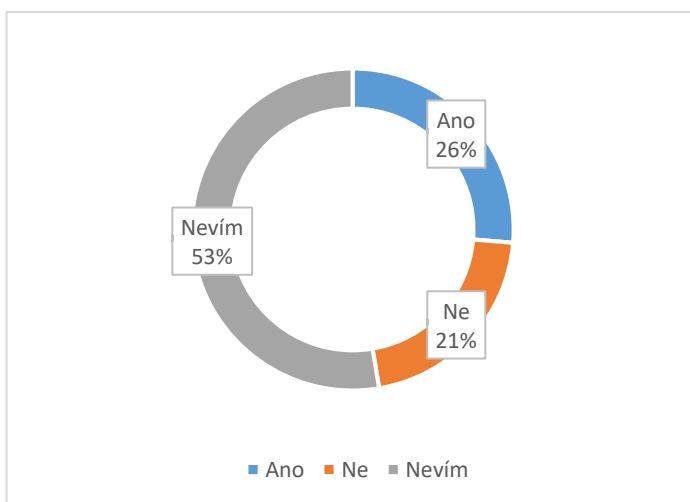


Zdroj: Vlastní zpracování

OTÁZKA č. 19: Doporučila byste zařazení programu Female Talents do standartů společnosti?

Většina respondentek zvolila v tomto případě odpověď „Nevím“. Nejsou tedy schopné říct, zda by bylo dobré, aby se program pravidelně opakoval. Zhruba stejné množství respondentek, tedy kolem 20 % uvedlo, že by buď program měl být zařazen, nebo nikoliv.

Graf 23: Zhodnocení otázky č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení se budou odrážet od výsledků dotazníkového šetření, které probíhalo mezi účastnicemi programu Female Talents ve společnosti Continental.

Dle výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že účastnice celkově vnímaly program Female Talents pozitivně. Nominace jim udělala radost a většina z nich by i po absolvování programu doporučila účast svým kolegyním.

Lze však i vidět určité nedostatky, díky kterým by se program mohl v budoucnu stát atraktivnějším a především efektivnějším. Nedostatky týkající se samotného programu lze shrnout do tří kategorií a to, výběr cílů, výběr odměn a kooperace s vedením společnosti.

V rámci dotazníkového šetření uvedla zhruba polovina respondentek, že byly s výběrem cílů pro jejich osobu spokojeny. V ideálním případě by měly být spokojeny s výběrem cílů alespoň 75 % respondentek. Jako důvody své nespokojenosti uvedly, že cíle neodpovídaly oblasti jejich zájmů, neměly dostatečný prostor pro seberealizaci a jejich nadřízení a spolupracovníci nebyli dostatečně informováni a tím pádem nespolupracovali při jejich plnění. Doporučením v tomto případě by mohlo být, aby při výběru cílů byl kladen větší důraz na názor účastníka, pro kterého jsou formovány. Dále by bylo na místě uspořádat po naplánování cílů pro konkrétní osobu poradu pro oddělení, ve kterém účastník pracuje, aby byli spolupracovníci dostatečně informováni a nebránili svému kolegovi v jejich plnění.

Druhým zjištěným nedostatkem je výběr odměn při splnění dílčích i celkových cílů. V tomto případě bylo s výběrem odměn spokojeno zhruba 60 % účastnic. Nespokojené účastnice uvedly jako důvod své nespokojenosti například to, že odměny neodpovídaly jejich preferencím. Dále, že odměny byly stanoveny pro všechny stejné a některé z nich by ocenily odměnu v peněžní formě nebo neplaceného volna. Doporučením v tomto případě je zaměření se na specifikaci cílů pro každého z účastníků, tedy nastavení rozdílných cílů pro každého zvlášť. Dalším doporučením může být návrh účastníkovi, zda by ho více nemotivovala právě zmíněná peněžní odměna, popř. neplacené volno jako dílčí cíle.

Třetí nedostatek lze vidět v nedostatečné komunikaci mezi účastníky programu Female Talents a jejich nadřízenými. Ti často nejsou dostatečně informováni o postupu účastníků a z dotazníkového šetření je zřejmé, že účastnice měly pocit, že jejich nadřízený nedostatečně oceňoval jejich vyšší pracovní výkon. Doporučení by v tomto případě mohlo směřovat na

organizované pravidelné schůzky účastníka s nadřízeným a společnou rekapitulaci uplynulého období.

Co se týče výsledků dotazníkového šetření z pohledu genderové problematiky, existují zde také fakta, kterých je třeba si všimnout, zamyslet se nad nimi a vyvodit důsledky. Je zřejmé, že dotazované ženy vnímají, že existuje zřejmá diskriminace na pracovním trhu. Největší nerovnosti spatřily ve finančním ohodnocení žen a mužů, nerovném postavení v pracovní skupině, méně častém povýšení při stejných dispozicích nebo podceňování kvalifikace ženy. Pro eliminaci těchto názorů je třeba osvěta již v raném věku společnosti, tedy ve školním prostředí. Společnost by si měla uvědomit, že úspěšnost člověka není dána jeho pohlavím, rasou a podobnými specifiky, nýbrž jeho schopnostmi, vzděláním a cílevědomostí.

Dalším problémem zmíněným ženami v dotazníkovém šetření je ztráta kvalifikace ženy během pobytu na rodičovské dovolené. V dnešní době má většina zaměstnavatelů pocit, že pokud žena dítě nemá, brzy ho mít bude a stává se tak pro něj neperspektivním pracovníkem. Mnohdy jsou ženy nuceny zůstat na rodičovské dovolené déle, než by samy chtěly kvůli nedostatku předškolních zařízení nebo kvůli nedostatečné kapacitě těchto zařízení. Řešením těchto nedostatků by se ženy mohly stát pro zaměstnavatele atraktivnější a výrazným způsobem by se snížila diskriminace, kterou momentálně trpí. Tolerance je v lidské společnosti potřeba a neméně v pracovním prostředí.

6 Závěr

Cílem této práce bylo zjistit, zda program Female Talents společnosti Continental byl dostatečně efektivní a splnil své cíle a zda s ním byly účastnice spokojeny. Hlavním cílem programu bylo motivovat jeho účastnice k vyšším pracovním výkonům a tím dosáhnout předem stanovených dílčích i celkových cílů, za což byly společnosti odměněny.

Dle dotazníkového šetření se podařilo zjistit, že program své cíle z většiny splnil a byl tedy efektivním. Současně byly zjištěny nedostatky, jejichž eliminací by se program mohl stát efektivnějším a atraktivnějším nejen pro účastnice dalších ročníků, ale i pro vedení společnosti, která by si díky němu vychovávala schopné zaměstnance.

V první části práce byly objasněny teoretické poznatky z oblasti genderové problematiky, diversity, vnímání žen dnešní společností a rozdílů v odměňování žen a mužů. V závěru této části je uvedena i tabulka Pay gap, která znázorňuje rozdíly v mzdovém ohodnocení žen a mužů. Dle ní lze vidět, že ženy v České republice jsou v tomto ohledu značně diskriminovány, jelikož má ČR v rámci Pay gap velmi špatné postavení ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské Unie.

Druhá část byla věnována představení společnosti Continental a veškerým informacím ohledně programu Female Talents. Byly zde zmíněny cíle programu, podmínky pro nominaci potenciálních účastnic a popis průběhu programu. V rámci této části bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření, které podstoupily účastnice programu. To se nevěnovalo pouze spokojenosti účastnic se samotným programem, ale i obecnému vnímání diskriminace žen na pracovním trhu.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina účastnic vnímá diskriminaci žen na pracovním trhu a to, jak v rámci pracovních podmínek, tak v možnostech kariérního růstu a mzdového ohodnocení, které je nižší než u jejich mužských kolegů.

Závěr práce je věnován doporučením a možným návrhům, jak nedostatky v rámci programu odstranit a tím ho zatraktivnit, ale i doporučením pro společnost celkově, jak zrovnoprávnit muže a ženy v pracovním prostředí.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdenek a kol., 2014. *Ženy a management: kreativita - inovace - etika - kvalitativní management*. Vyd. 1. Brno: Bizbooks. ISBN 978-80-265-0150-3.

HAVELKOVÁ, Barbora, 2007. *Rovnost v odměňování žen a mužů*. Vyd. 1. Praha: Auditorium. ISBN 978-80-903786-2-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2017. *Human Resource Management*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4103-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOLDINSKÁ, Kristina, 2010. *Gender a sociální právo: Rovnost mezi muži a ženami v sociálně-právních souvislostech*. Vyd. 1. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-343-1.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA, 2004. *Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, Hana MAŘÍKOVÁ, Hana HAŠKOVÁ a Lenka FORMÁNKOVÁ, 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Vyd. 1. Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-054-4.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-229-7.

OSVALDOVÁ, Barbora, 2004. *Česká média a feminismus*. Vyd. 1. Praha: Libri. ISBN 80-7277-263-5.

POCZATKOVÁ, Blanka a Martina BRŇOVJÁKOVÁ, 2015. *Podnikání a ženy*. Vyd. 1. Havířov: In-Press CZ. ISBN 978-80-905178-4-4.

POCZATKOVÁ, Blanka a Pavlína KŘIBÍKOVÁ, 2016. *Gender and women in business and science*. Vyd. 1. Saarbrücken: Lap Lambert Academic Publishing. ISBN 978-3-659-96628-6.

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2006. *Manažerka a stres*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1272-5.

ŠTANGOVÁ, Věra, 2010. *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Vyd. 1. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-277-6.

Elektronické dokumenty a ostatní

Gender pay gap [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/index_en.htm

Seznam zkratek

AG Aktiengesellschaft = Akciová společnost

ČR Česká republika

ES Evropské společenství

EU Evropská Unie

HR Human resources = Lidské zdroje

MBA Master of Business Administration – Vysokoškolský titul pro manažery

PR Public relations = Vztahy s veřejností


USA Spojené státy americké

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018


Lada Sochorová

Seznam příloh

Příloha č. 1

Dotazník

Vážená respondentko,

Jmenuji se Lada Sochorová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské v Ostravě. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží jako podklad ke zpracování mé bakalářské práce na téma „Zhodnocení efektivita programu Female Talents ve vybrané společnosti“. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere asi 10 minut. Výsledky dotazníkového šetření budou po vyhodnocení předány vedení společnosti. Předem děkuji za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Lada Sochorová

1. Jaká je Vaše pracovní pozice v rámci společnosti Continental?

- ☐ Nižší management
- ☐ Střední management
- ☐ Vyšší management

2. Počet zaměstnání za posledních 5 let:

3. Jak jste vnímala informaci, že jste byla vybrána do programu Female Talents? Ohodnoťte na stupnici 1 až 5, kdy 1 je negativně a 5 pozitivně.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Vnímala jste zařazení do programu Female Talents jako výzvu na sobě pracovat?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

5. Existuje podle Vás diskriminace žen na pracovním trhu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud jste odpověděla Ano, vypište, v čem spočívá největší nerovnost.

.....

6. Myslíte si, že ženy ve Vašem nejbližším okolí (pracoviště, rodina, přátelé) vykonávají pracovní pozici odpovídající jejich vzdělání a schopnostem?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

7. Myslíte si, že ženy a muži jsou na stejné pracovní pozici ohodnoceni stejně?

- ☐ Muž má vyšší příjmy
- ☐ Žena má vyšší příjmy
- ☐ Ženy i muži mají stejné příjmy

8. Myslíte si, že by měl být legislativně nařízený počet žen ve vedoucích funkcích podniku?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

9. Měly by podle Vás zastávat manažerské funkce v podniku ženy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nezáleží na pohlaví

10. Kdybyste si mohla vybrat nadřízeného, byl by to muž nebo žena?

- ☐ Muž
- ☐ Žena
- ☐ Nezáleží na pohlaví

11. Myslíte si, že ženy a muži mají stejné podmínky pro kariérní růst?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Pokud jste odpověděla Ne, uveďte, jaké jsou největší překážky v kariérním růstu žen.

.....

12. Setkala jste se v pracovním prostředí se situací, kdy byl pro kariérní postup vybrán Váš kolega – muž, i když jste měli k postupu stejné předpoklady?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

13. Myslíte si, že byly správně nastavené cíle v rámci programu Female Talents pro Vaši osobu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Pokud jste zvolila odpověď Ne, uveďte důvod.

.....

14. Byla jste spokojená s výběrem odměn v rámci programu Female Talents?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Pokud jste zvolila odpověď Ne, uveďte důvody.

.....

15. Máte pocit, že Vás program Female Talents motivoval k vyšším pracovním výkonům?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

16. Přinesl Vám program Female Talents další přidanou hodnotu mimo možnosti kariérního růstu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Pokud jste vybrala odpověď Ano, uveďte jakou.

.....

17. Všiml si Váš nadřizený Vašeho vyššího pracovního výkonu po zařazení do programu Female Talents?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

18. Doporučila byste program Female Talents svým kolegyním?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

19. Doporučila byste zařazení programu Female Talents do standartů společnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Věk:

- ☐ Do 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 - 50 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ 61 a více let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ Středoškolské s výučním listem
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské
- ☐ Postgraduální (specifikujte)

Uveďte Váš rodinný stav:

- ☐ Svobodná
- ☐ Vdaná
- ☐ Vdova
- ☐ Rozvedená

Počet dětí:

- ☐0
- ☐1
- ☐2
- ☐Více

Z toho nezletilých: